



# **Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN**

## **Tesis**

**Sistema de Control Interno para la Empresa Lácteos El  
Triunfo, Almendro. Río San Juan, Nicaragua**

**Para optar al Título de:**

**Máster en Contabilidad y Auditoría Pública**

### **Autoras:**

Lic. Ruth Danelia Galeano Calero

Lic. Yadira Jorleny Mejía Urbina

### **Tutor**

Msc. Juan María Calero Barrera

### **Asesor**

Msc. Álvaro José Taisigüe

Nueva Guinea RACCS, Nicaragua 25 de mayo 2018



# **Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN**

## **Tesis**

Sistema de Control Interno para la Empresa Lácteos El  
Triunfo, Almendro. Río San Juan, Nicaragua

## **Para optar al Título de:**

Máster en Contabilidad y Auditoría Pública

## **Autoras:**

Lic. Ruth Danelia Galeano Calero

Lic. Yadira Jorleny Mejía Urbina

## **Tutor**

Msc. Juan María Calero Barrera

## **Asesor**

Msc. Álvaro José Taisigüe

Dedicamos este logro a **Dios** Todopoderoso por sus infinitas bendiciones, y por darnos la oportunidad e inteligencia para lograr este sueño. A nuestros padres, quienes han estado con nosotros siempre y por motivarnos en las etapas más difíciles de este trayecto y poder culminar nuestros estudios de Maestría. Es por ellos, quienes nos esforzamos y hemos logrado quien ahora somos.

A nuestros amigos, colegas y personas que han sido un pilar fundamental por su apoyo incondicional, por la motivación de este proyecto de vida, ya que depositaron su confianza en nuestras capacidades y destrezas para lograr los retos y obstáculos que se nos presentaron.

Los amamos y es por ustedes que luchamos por nuestros sueños y metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos infinitamente a Dios nuestro Creador por guiar cada uno de nuestros pasos y respaldarnos en cada decisión de nuestras vidas, así también por permitirnos la vida, la salud y los recursos para poder culminar con nuestro reto y sueño profesional que nos hemos propuesto.

A nuestros padres, de quienes hemos recibido apoyo fundamental en nuestras vidas, y nos han formado con valores y han estado de cerca apoyándonos moral y emocionalmente para que seamos profesionales en busca de la mejora continua y ser de apoyo a la sociedad y honrarles con ello.

A nuestros hermanos, quienes constituyen un motivo esencial por el cual nos esforzamos y alcanzamos nuestras metas.

A mi esposo e hija por ser el motor que me impulsó a culminar con mis estudios de Maestría.

Le agradezco a Banco LAFISE, por otorgarme permiso especial para asistir a mis estudios de Maestría los días sábados.

Le agradecemos de forma especial al Sr. Diego Adolfo Flores Ortiz, Gerente propietario de Lácteos El Triunfo, por la confianza, oportunidad, tiempo y por permitirnos ingresar a las instalaciones de la empresa, así como tener acceso a la información de la misma. De

igual, manera al personal encomendado para la inducción y requerimientos nuestros para la realización del presente Manual de Control Interno.

Agradecemos al tutor Msc. Juan María Calero Barrera, por sus aportes en la realización de nuestro proyecto final para optar al título de Máster Contabilidad y Auditoría Pública.

A nuestro asesor Msc. Álvaro José Taisigüe, por su dedicación, disposición, compromiso y aportes, ya que su experiencia y conocimiento compartido ha sido de gran utilidad para nuestra vida como profesional.

Yadira Jorleny Mejía Urbina

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, quien es el que me ha dirigido en cada paso de mi vida. A mis padres quienes han hecho de mí una persona luchadora y llena de valores y sobre todo me han apoyado en todas las decisiones que he tomado, y por ser los pilares fundamentales en mi vida para poder cumplir mis sueños y metas de llegar a ser una profesional.

A mis hermanos quienes constituyen un motivo valioso por el cual me he esforzado y he alcanzado mis metas. A mis amigas y amigos que de una u otra forma han colaborado para que mis días sean más felices.

Le agradezco a la Universidad URACCAN, por la media beca que me dio para estudiar la maestría que yo tanto anhelaba; al Profesor Eugenio López Mairena por animarme para que la estudiara.

Le agradezco también de manera muy especial a mi tutor Juan María Calero Barrera por compartir sus conocimientos conmigo y por su colaboración en la realización de mi proyecto final para optar al título de Máster en contabilidad Pública y Auditoría.

Agradezco también a los docentes de la Universidad URACCAN, que compartieron sus conocimientos en todo el proceso de estudio y por asesorarme en cada una de las materias de su competencia.

Ruth Danelia Galeano Calero

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	OBJETIVOS.....	3
2.1	Objetivo General .....	3
2.2	Objetivos específicos .....	3
III.	BASE LEGAL .....	4
IV.	ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	7
4.1	Naturaleza de la empresa .....	7
5.1	Concepto de control interno.....	9
5.2	Objetivos del Control Interno .....	11
5.3	Fin del sistema de control interno .....	14
5.4	Importancia del control interno .....	15
5.5	Tipos de Control Interno .....	16
5.5.1	Controles contables .....	16
5.5.2	Controles administrativos .....	17
VII.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	26
7.1	Componentes del sistema de control interno .....	26
7.1.1	Entorno de control .....	26
7.1.1.1	Filosofía y estilo de operación .....	27
7.1.1.3	Estructura organizativa.....	30
7.1.1.4	Condiciones ambientales .....	32
7.1.1.5	Influencia externa.....	33
7.1.1.6	Métodos para asignar autoridad y responsabilidad .....	33
7.1.1.7	Políticas y prácticas del trato al personal .....	33
7.2	Evaluación de riesgos: .....	34
7.2.1	Matriz de evaluación de riesgos.....	35
7.3	Actividades de control .....	38
7.3.1	Administración de personal, salarios y otros relacionados .....	39



7.3.1.1	Del control con el personal.....	39
7.3.1.2	Del control de los salarios .....	40
7.3.1.3	Otros controles en la administración de personal.....	41
7.3.1.4	Sistema de planificación y presupuestario .....	43
7.3.1.5	Políticas de planificación y presupuestos.....	43
7.3.1.6	Procedimientos para la planificación estratégica .....	44
7.3.1.7	Control y Evaluación de los planes estratégicos y operativos.....	45
7.3.2	Normas y procedimientos de los recursos de la empresa .....	46
7.3.2.1	De la propiedad, planta y equipos.....	46
7.3.2.2	De los activos y la depreciación.....	48
7.3.2.3	Del control de los medios de transporte propios de la empresa. ....	50
7.3.2.4	Del control del combustible.....	52
7.3.2.5	De la seguridad del edificio y personal.....	53
7.3.2.6	De las formas prenumeradas .....	54
7.3.2.7	De las políticas de compras .....	57
7.3.2.8	De las modalidades y procedimientos de compras. ....	58
7.3.2.9	De las retenciones por compra bienes y servicios .....	61
7.3.2.10	De la recepción de compra .....	62
7.3.2.11	Del control de los inventarios .....	63
7.3.2.12	Levantamiento de inventario .....	65
7.3.2.13	De las políticas de ventas de bienes y servicios. ....	66
7.3.2.14	Del control de las ventas .....	67
7.3.2.15	De las ventas al crédito.....	68
7.3.2.16	Del sistema de control para la cartera de crédito .....	68
7.3.2.17	Del control del efectivo en caja y banco.....	69
7.3.2.18	Del efectivo en banco.....	71
7.3.2.19	De los egresos de banco. ....	72

7.3.2.20	De las conciliaciones bancarias.....	75
7.3.2.21	De la creación de fondo de caja chica .....	77
7.3.2.22	De los egresos con fondos de caja chica.....	78
7.3.2.23	De los anticipos.....	80
7.3.2.24	Del control de las cuentas y documentos por cobrar.....	81
7.3.2.24.1	Del control de los gastos de organización e instalación	81
7.3.2.25	De las cuentas por pagar a proveedores.....	82
7.3.2.26	De las cuentas por pagar a acreedores .....	83
7.3.2.27	De las retenciones por pagar .....	83
7.3.2.28	Entero de las retenciones efectuadas.....	84
7.3.2.29	Gastos acumulados y prestaciones sociales por pagar...	85
7.3.2.30	Pasivos a largo plazo - De los préstamos e hipotecas por pagar .....	86
7.3.2.31	Del patrimonio .....	87
7.3.2.32	De los ingresos.....	87
7.3.2.33	De los costos y gastos.....	88
7.3.2.34	De los egresos capitalizables.....	89
7.3.2.35	De los egresos no capitalizables.....	89
7.4	Información y comunicación .....	89
7.5	Supervisión.....	91
VIII.	CONCLUSIONES .....	93
IX.	RECOMENDACIONES .....	95
X.	LISTA DE REFERENCIAS.....	97
XI.	ANEXOS .....	99

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Empresa Lácteos El Triunfo con domicilio en Comarca El Triunfo en el kilómetro 259 carretera Managua – Nueva Guinea y 500 metros hacia el Almendro, Rio San Juan, Nicaragua fue Constituida como empresa individual en el año 2002, con razón social Medardo Efraín Rivera, registrada ante la renta en el régimen general, como empresa privada de naturaleza industrial. La actividad económica principal es exportar productos lácteos (queso y quesillo), a Honduras y El Salvador, a menor escala realizan ventas nacionales de crema y yogurt.

La empresa cuenta con 55 trabajadores directos, (de los cuales cuatro son mujeres), 28 indirectos y con 600 proveedores de leche.

Así que, con el fin de dar cumplimiento a todas las obligaciones establecidas en las leyes vinculadas con su quehacer y ejercer una administración eficiente, ágil y transparente, adopta el sistema de control interno descrito en este manual.

El sistema fue diseñado, desarrollado e implementado con la metodología del ciclo de vida de desarrollo de sistema, descrita por Kendall Y Kendall (2011), también de una manera participativa, donde las personas encargadas de la administración de la empresa fueron los protagonistas en todo el proceso de diseño, desarrollo, validación e implementación.

El presente documento MANUAL DE CONTROL INTERNO, constituye una serie de políticas, procedimientos y reglas que permitirán un mejor control dentro de la empresa LACTEOS EL TRIUNFO, de tal manera que los recursos económicos, humanos y materiales se administren eficientemente y aporten al mejor funcionamiento de la misma.

En el manual de control interno se integran en dos capítulos, en el primero se describen aspectos generales y se conceptualizan los aspectos teóricos sobre el cómo la empresa debe percibir el sistema de control interno que explica todos los aspectos conceptuales y objetivos del sistema de control y en el segundo, se define el sistema de control interno dividido en cinco componentes, los cuales son los siguientes:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

El propósito es reducir los posibles errores e impedir en lo posible las debilidades mediante la capacitación que dimos respecto a los controles de las operaciones de carácter contable, financiero y administrativo, generando así al bienestar de sus colaboradores.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar un sistema de control interno que permita garantizar de forma razonable el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa Lácteos El Triunfo, así como sus obligaciones ante diferentes entidades que la regulan.

### **2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Proveer un manual de control interno con las políticas, normas y procedimientos para cada operación que se realiza en la empresa.
- ✓ Gestionar la Aprobación del sistema de control Interno con la dirección de la empresa Lácteos el triunfo.
- ✓ Capacitar al personal de la empresa sobre la implementación y contenido del Manual de Control Interno y su importancia y beneficios de cumplirlo.

### **III. BASE LEGAL**

LACTEOS EL TRIUNFO, como empresa natural e inscrita en el régimen general debe cumplir todas las leyes que rigen las empresas privadas de Nicaragua.

Ley N° 562 (2005), Código Tributario de la República de Nicaragua, en el numeral 3 del artículo 102 establece que los contribuyentes tienen el deber de “Llevar los registros contables adecuados a fin de sustentar los datos contenidos en sus declaraciones y garantizar los demás registros que la Administración Tributaria establezca conforme las disposiciones administrativas vigentes”. (p.33)

Así mismo, el numeral 4 del artículo 103 de la ley N° 562 (2005), Código Tributario de la República de Nicaragua, establece como deber de los contribuyentes “Mantener actualizados los libros y registros contables. Se entenderá que están actualizados, cuando el retraso del registro de operaciones contables no exceda de tres meses”. (p.33)

También, la ley N° 822 (2012), Ley de concertación tributaria de la República de Nicaragua, en el numeral 1 del artículo 72, establece como obligación de los contribuyentes “Proporcionar los estados financieros, sus anexos, declaraciones y otros documentos de aplicación fiscal, firmados por los representantes de la empresa” (p.37). Además, regula los sistemas de depreciación y amortización, para efectos de calcular correctamente la vida útil y valor en libro de los activos con los que cuenta la Empresa Lácteos El Triunfo.

No podemos obviar la Ley 842 (2013), Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidores y Usuarías, la cual establece velar por el bien de los consumidores en cuanto a los precios razonables y calidad de los productos.

Además, la Ley 185 Código del Trabajo, Ley del INATEC Ley 974, Ley de Seguridad Social y Plan de Arbitrio Municipal, establecen distintas obligaciones vinculadas con el quehacer de la empresa que a la vez le genera obligaciones contables.

La ley 618 (2007), ley general de higiene y seguridad del trabajo en el artículo N° 1: tiene por objeto establecer el conjunto de disposiciones mínimas que, en materia de higiene y seguridad del trabajo, el Estado, los empleadores y los trabajadores deberán desarrollar en los centros de trabajo, mediante la promoción, intervención, vigilancia y establecimiento de acciones para proteger a los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Plan de arbitrio Municipal (1988), en el artículo N° 1:

El Tesoro de los municipios se compone de sus bienes muebles e inmuebles; de sus créditos activos del producto de sus ventas, impuestos, participación en impuestos estatales tasas por servicios

y aprovechamientos, arbitrios, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, transferencias y de los demás bienes que le atribuyan las leyes o que por cualquier otro título pueden percibir.

Así que, la empresa para dar cumplimiento a todas estas obligaciones y ejercer una administración transparente, eficiente y eficaz, define y adopta un sistema de control interno que asegure el registro y control de los activos y operaciones que realiza.



## **IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente manual de control interno fue aprobado por el gerente general de Lácteos El Triunfo, con el fin de lograr un mejor control y administración de los recursos de la empresa, así también para encaminarla con el logro de sus objetivos.

Este manual de control interno, servirá de guía e instrumento de control en todas las operaciones administrativas y financieras que se realicen en la empresa. Involucra a la Gerencia general, área administrativa, jefes de áreas, colaboradores directos e indirectos de la empresa Lácteos El Triunfo.

Es responsabilidad de la gerencia general y gerencia administrativa dar a conocer al personal el contenido del presente manual, así como velar y asegurar el buen cumplimiento del mismo.

### **4.1 Naturaleza de la empresa**

La Empresa Lácteos El Triunfo con domicilio de Comarca el Triunfo en el kilómetro 259 carretera Managua – Nueva Guinea y 500 metros hacia el Almendro, Rio San Juan, Nicaragua fue Constituida como empresa individual en el año 2002, con la razón social Medardo Efraín Rivera, registrada ante la renta en el régimen general, como empresa privada de naturaleza industrial.

La actividad de la empresa es el acopio la leche proveniente de sus 600 productores de las diferentes rutas y posteriormente es sometida a procesos productivos el cual la transforman en: queso, quesillo, crema y yogurt. Se exporta a Honduras y El Salvador únicamente el queso y quesillo y a nivel nacional se comercializa la crema y yogurt.

La misión de la empresa es lograr una relación estratégica y de confianza mutua con clientes que requieran de productos lácteos y sus derivados, a precios competitivos, que nos permitan crecer permanentemente en el tiempo y reafirme la permanencia de nuestra empresa en el mercado nacional e internacional, generando un adecuado retorno de la inversión. Su visión, consolidarse como una empresa comercializadora de productos lácteos, y lograr la plena satisfacción del cliente con la disposición de nuestros productos de alta calidad.

La gerencia de Lácteos El Triunfo, con el fin de cumplir con sus objetivos empresariales, se ha propuesto aprovechar la oportunidad de implementar el presente manual de control interno que le ayude a cumplir con su misión y visión.

## **V. Marco conceptual**

### **5.1 Concepto de control interno**

Narváez Sánchez & Narváez Ruiz (2012), define lo siguiente:

El control interno de una entidad u organismo comprende el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados. (p. 29)

Cepeda (2000) define:

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable que:

1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
2. Las operaciones se registran debidamente para:

- ✓ Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
  - ✓ Lograr salvaguardar los activos.
  - ✓ Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
3. El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
  4. La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias. (p.3)

“El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados” esto nos lleva a establecer controles que nos permiten el desarrollo eficiente y eficaz de las empresas, en este caso de la empresa Lácteos el Triunfo. (P.3)

Mantilla (2009) afirma lo siguiente:

COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por junta de directores, la administración principal y otro

personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización (p.1)

Para la Empresa Lácteos El Triunfo, el control interno es una herramienta que se utiliza para disminuir significativamente los riesgos productivos, físicos, químicos y biológicos.

Es decir, contiene un conjunto de medidas, reglas y normas que se adoptan para proteger los activos y recursos de la empresa, también para verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la administración.

Para la empresa el control interno es un proceso impulsado por la Gerencia General, promovido por el área administrativa y ejecutada por todo el personal de la empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa

## **5.2 Objetivos del Control Interno**

El control interno es una de las herramientas más importantes el cual ha sido diseñado y considerado uno de los mecanismos de control que aporta al logro de los objetivos de la empresa. Dentro del control interno se pueden determinar cuatro categorías establecidas de

objetivos: de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos.

Según Narváez & Narváez Ruiz (2012), los objetivos del control interno son:

- ✓ Proteger los activos de la empresa
- ✓ Obtener información financiera correcta y segura.
- ✓ Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas.
- ✓ Fomentar y apegarse a las políticas y legislación nicaragüense.
- ✓ Implementar políticas, métodos y procedimientos para la ejecución de las diferentes actividades que garanticen el cumplimiento de las metas propuestas con una buena administración en cada uno de los procesos de la empresa.
- ✓ Poner en marcha un sistema de registro contable de las operaciones realizadas, de tal manera que se garantice el registro en el momento que éstas ocurren.
- ✓ Generar reportes de los registros de las operaciones realizadas que permita conocer la posición financiera de la empresa y analizarlos en el momento oportuno para la toma de decisiones adecuadas.

- ✓ Controlar el uso de los diferentes recursos de la empresa tomando en cuenta las disposiciones legales vigentes en el país y de la misma empresa. (p.29)

Tomando en cuenta lo antes descrito, los objetivos establecidos en el sistema de control interno que está adoptando la empresa Lácteos el Triunfo son los siguientes:

- ✓ Estandarizar los procesos de control interno para todas las áreas.
- ✓ Encaminar a la empresa con el logro de sus objetivos organizacionales.
- ✓ Proporcionar información financiera confiable.
- ✓ Cumplir con las leyes de Nicaragua vinculadas con la empresa Lácteos El Triunfo.
- ✓ Controlar de forma eficiente los recursos de la empresa.
- ✓ Definir claramente las funciones de cada área y el orden jerárquico de la empresa, de tal manera que se logre una mejor comunicación y fluidez de la información.
- ✓ Asegurar una administración transparente y eficiente.

### **5.3 Fin del sistema de control interno**

Es necesario que las personas involucradas en las operaciones tengan bien claro todos los términos relacionados con el sistema de control, por tal razón a continuación se describe:

- a) El control interno es un proceso y medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo. El Control Interno debe reconocerse como una parte integral de los sistemas que utiliza la administración para regular y guiar sus operaciones, en vez de un sistema separado dentro de la empresa. En este sentido, el control se construye como una parte de su infraestructura para ayudar a la gerencia en el manejo y logro de sus objetivos y metas.
- b) El control interno no son sólo políticas y procedimientos, es un sistema con reglas que deben cumplir las personas vinculadas y relacionadas con la empresa; son las personas las que hacen que el sistema de control funcione.

La responsabilidad de adoptar un buen control interno tiene que ver en principio con la gerencia. Porque ésta fija los objetivos, define los mecanismos y actividades de control en marcha y evalúa el funcionamiento del mismo. Sin embargo, todo el personal de la empresa tiene un rol importante para que el control funcione.

- c) Seguridad razonable. El Control Interno debe asegurar en gran medida a la administración de la empresa que las



operaciones se realizan de una manera controlada, que prepara y presenta información conforme las políticas y normas internas, así como con las leyes y normas contables vigentes.

Sin embargo, el control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, no brinda a la administración totalmente un grado de razonabilidad acerca de la consecución de los objetivos de la empresa, pues siempre existen factores inherentes que hacen que existan riesgos de que el control interno no sea aplicado correctamente y esto puede ser debido a:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre dos o más personas que permita burlar los controles establecidos.

d. El Control Interno se estructura, teniendo en cuenta que la administración está al servicio de los intereses generales de la empresa y se desarrolla con fundamento en los principios de ética, equidad, eficacia, eficiencia, economía, rendición de cuentas y preservación del medio ambiente.

## **5.4 Importancia del control interno**

Cada vez aumenta la necesidad en las empresas de controlar sus recursos para evitar desfalcos, es por ello que se necesita de un

control interno ya que con esto se logra mejorar y controlar la situación financiera, administrativa y legal.

Es la base donde se descansan las actividades y operaciones de la empresa, es decir que las actividades de transformación, producción, comercialización, financiamiento, administración entre otras son regidas por un control interno.

## **5.5 Tipos de Control Interno**

“El control interno en un sentido amplio, incluye controles que pueden ser contables y administrativos”. Narváez Sánchez & Narváez Ruiz, 2012 (P. 30)

El autor define estos dos tipos de control de la siguiente manera:

### **5.5.1 Controles contables**

Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como: los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la anotación de registros le informes contables de aquellas concernientes a las operaciones o

custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna.

### **5.5.2 Controles administrativos**

Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales y que por lo común sólo tienen que ver indirectamente con los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como: los análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes de desempeño, programas de adiestramiento del personal y controles de calidad. (pp. 30-31).

## **VI. Metodología**

Este trabajo fue debidamente planificado, siguiendo una metodología participativa, donde las personas encargadas de la administración de la empresa fueron los protagonistas en todo el proceso de diseño, validación e implementación.

Para analizar y desarrollar el manual de control interno de la empresa Lácteos El Triunfo, se adaptó la metodología del ciclo de vida de desarrollo de sistema. De acuerdo a Kendall y Kendall (2011), el ciclo de vida del desarrollo de sistemas comprende:

1. Identificación de los problemas, oportunidad y objetivos
2. Determinación de los requerimientos humanos e información
3. Análisis de las necesidades de sistema
4. Diseño del sistema recomendado
5. Desarrollo y documentación
6. Prueba y mantenimiento del sistema
7. Implementación y evaluación del sistema (p.8)

Tomando en cuenta lo antes planteado, a continuación, se describe la metodología utilizada para el análisis y desarrollo de este sistema contable.



*Figura N°1.* Metodología para diseñar e implementar el sistema contable. Elaboración propia.

A continuación, se describe cada una de las fases de la metodología:

## **6.1 Diagnóstico**

La fase de diagnóstico consistió en analizar la situación legal, administrativa y contable de la empresa con el fin de determinar los requerimientos de control y registro, así como la información que las autoridades de la empresa necesitan para tomar sus decisiones y cumplir con sus obligaciones ante las instituciones que la regulan tales como: DGI, DGA, CETREX, IPSA, INSS y Alcaldía Municipal.

Este diagnóstico se hizo con un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo, por lo que se propuso determinar los requerimientos de un manual de control con las personas encargadas de la administración y dirección de la empresa; a quienes se les hicieron entrevistas individuales, también una guía de observación de los procesos de producción que realizan en Lácteos el Triunfo.

La información recabada fue procesada y analizada tomando en cuenta la naturaleza de la empresa, su actividad, sus obligaciones como organización y las necesidades de las personas encargadas de la administración.

## **6.2 Análisis de la información requerida**

En esta fase se analizó y comprendió el funcionamiento de la empresa Lácteos El Triunfo, a través de la revisión documental de manuales de procedimientos, manual de inducción de personal, Manual de BPA (Buenas prácticas agrícolas), Manual de POES (Procedimientos operacionales estándares de saneamiento), reglamento interno, fichas técnicas, cedula RUC, Leyes tributarias, laborales y de seguridad social, con el fin de determinar los aspectos jurídicos que la empresa debe tomar en cuenta en su desarrollo. También, se visitó cada área de la empresa y se comprendió su funcionamiento por medio de un proceso de inducción en cada área de transformación de la materia prima.

Después de analizar toda la información; tomando en cuenta la naturaleza de la empresa, su operatividad y funcionamiento se determinó la necesidad de crear un control interno para cada una de las áreas de la empresa.

La empresa Lácteos El triunfo requiere de un manual de control interno que comprenda:

- ✓ Cultura organizacional de Lácteos El Triunfo
- ✓ Control en el proceso de producción
- ✓ Control de compras
- ✓ Control de Inventarios
- ✓ Control del uso y administración de activos
- ✓ Manejo y control de Efectivo
- ✓ Control y manejo de obligaciones (Cuentas por pagar, proveedores, acreedores, gastos, retenciones, pasivos a L/P)
- ✓ Control de cuentas por cobrar
- ✓ Administración y control de Personal, de salarios y viáticos
- ✓ Desempeño administrativo

### **6.3 Desarrollo del sistema de control interno**

En esta fase se desarrolló y aceptó el sistema de control interno de la empresa Lácteos El Triunfo. Primero, se conceptualizó el control interno, posteriormente se establecieron los objetivos para los cuales se ha creado el presente manual, se estableció las políticas de

control interno para las diferentes áreas de la empresa según los componentes de control interno, apegados al informe COSO.

Para ello, la agrupamos de la siguiente manera:

**a) Entorno de control**

- ✓ Filosofía y estil de operación de Lácteos El Triunfo
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Condiciones ambientales
- ✓ Influencia externa
- ✓ Métodos para asignar autoridad y responsabilidades
- ✓ Políticas y tratos al personal

**b) Evaluación de riesgos**

- ✓ Filosofía institucional
- ✓ Liderazgo en el mercado
- ✓ Producción
- ✓ Procesos productivos
- ✓ Compras
- ✓ Uso de los activos
- ✓ El efectivo
- ✓ El inventario
- ✓ La cartera o cuentas por cobrar
- ✓ Cuentas por pagar
- ✓ Talentos humanos
- ✓ Registros contables
- ✓ Información financiera



- ✓ Desempeño administrativo
- ✓ Desempeño financiero

### **c) Control de actividades**

#### **✓ Administración del personal, salarios y otros:**

- ✓ Control con el personal
- ✓ Control de salarios
- ✓ Otros controles en la administración de personal

#### **✓ Sistema de planificación y presupuesto:**

- ✓ Políticas de planificación de la empresa
- ✓ Procedimiento para la planificación estratégica
- ✓ Continuidad y evaluación de planes estratégicos

#### **✓ Normas y procedimiento de los recursos de la empresa**

- ✓ De la propiedad, planta y equipo
- ✓ De los activos y la depreciación
- ✓ Del control de los medios de transporte propios de la empresa
- ✓ Del control de combustible
- ✓ De la seguridad del edificio personal
- ✓ De las formas prenumeradas
- ✓ De las políticas de compras
- ✓ De las retenciones por compra de bienes y servicios
- ✓ De la recepción de compras
- ✓ Del control de inventarios
- ✓ De las políticas de ventas y servicios
- ✓ Del control de las ventas
- ✓ De las ventas al crédito
- ✓ Del sistema de control para ventas al crédito

- ✓ Del control de efectivo en caja y banco
- ✓ Del efectivo en banco
- ✓ De los egresos de banco
- ✓ De las conciliaciones bancarias
- ✓ De la creación del fondo de caja chica
- ✓ De los egresos con fondo de caja chica
- ✓ De los anticipos
- ✓ Del control de cuentas y documentos por cobrar
- ✓ Del control de gastos de organización e instalación
- ✓ De las cuentas por pagar a proveedores
- ✓ De las cuentas por pagar a acreedores
- ✓ De las retenciones por pagar
- ✓ Entero de las retenciones efectivas
- ✓ Gastos acumulados y prestaciones sociales por pagar
- ✓ Pasivos a largo plazo
- ✓ Del patrimonio
- ✓ De los ingresos
- ✓ De los costos y gastos de los egresos capitalizables
- ✓ De los egresos no capitalizables

#### **d) Información y comunicación**

- ✓ Sistema de administración del talento humano
- ✓ Sistema de planeación y presupuesto
- ✓ Sistema administrativo (Inventario, ventas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar)

## **e) Supervisión**

Medidas de control y supervisión (auditorias, arqueos sorpresivos, conteo físico de inventario) Se diseñó y organizó el manual de control interno tomando en cuenta la naturaleza y actividades de la empresa Lácteos el Triunfo y los requerimientos de información acorde a cada usuario identificado.

### **6.4 Capacitación del personal vinculado con el control interno**

Antes de implementar el control interno la gerencia y demás colaboradores fueron capacitados sobre la importancia de conocer el procedimiento de cada una de las áreas y que cada uno debe ser responsable que este manual se cumpla con buena comunicación y supervisión

### **6.5 Implementación de un manual de control interno**

Después de capacitado la gerencia y los colaboradores de la empresa Lácteos El triunfo, se les entrego un manual empastado para que sea utilizado e implementado en cada una de las áreas dándole un seguimiento para un buen cumplimiento.

## **VII. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **7.1 Componentes del sistema de control interno**

El control interno que la Empresa consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

1. Entorno de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión.

#### **7.1.1 Entorno de control**

En este punto la administración de la empresa tiene presente y claro que el personal es el núcleo de la empresa, así como el entorno en que el personal se desenvuelve.

El entorno de control de la empresa representa el efecto colectivo de varios factores que intervienen en el proceso para establecer con efectividad las normas, políticas y procedimientos de control, estos factores son:

- ✓ La filosofía y estilo de operación del propietario y empleados de la empresa. Es decir, La empresa define los principios y valores que

deben prevalecer en cada uno de sus colaboradores dentro de la empresa.

- ✓ La estructura organizativa, estilos de dirección y segregación de funciones.
- ✓ Condiciones ambientales en que realizan las operaciones.
- ✓ Influencias externas que pudieran afectar la práctica o labor de la empresa.
- ✓ Diferentes formas de organización del personal.

Estos factores pueden fortalecer o debilitar los controles definidos, pues no todas las personas que forman parte de la empresa podrían ver con buenas expectativas dichos controles, sin embargo reconociendo que el sistema de control interno puede ser afectado por estos factores se describe cada uno de éstos elementos, proponiendo que hacer, para evitar estas contraposiciones y contribuir a establecer un sistema de control con eficiencia, donde todas las personas que están relacionadas a la empresa lo adopte reconociendo que en el camino laboral les será de mucho provecho tanto personal como institucional.

#### **7.1.1.1 Filosofía y estilo de operación**

La filosofía y estilo de operación tiene que ver con la aptitud y actitud de los integrantes de cada uno de los órganos administrativos y empleados frente a los controles.

En este aspecto lo primordial es que todas las personas involucradas con el sistema de control estén conscientes de la importancia del cumplimiento de los controles establecidos.

Para lograr que las personas en cargos de dirección y empleados adopten el sistema de control interno como un medio que les ayuda a realizar o ejecutar las actividades de una forma eficiente, eficaz y transparente, la administración define promueve principios y valores éticos e impulsa planes de capacitación para que las personas involucradas cumplan y confronten el sistema de control como beneficio y no como obstáculo.

#### **7.1.1.2 Principios y valores en el control interno**

La empresa define principio y valores que constituyen los fundamentos específicos que basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas son reconocidas en la actualidad como esenciales para el control de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa. Estos fundamentos específicos no son más que principios y valores que se han destacado para que el control interno se enrumbe por un camino hacia la eficiencia y eficacia. La empresa adopta y promueve principios y valores siguientes:

##### **➤ Principios:**

- ✓ Cultura de resultados: Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.

- ✓ Cuidado del medio ambiente: Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.
- ✓ Cultura de la innovación: Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones.
- ✓ Responsabilidad social con la comunidad: Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.
- ✓ Cultura de calidad: Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.
- ✓ Desarrollo y bienestar de recurso humano: Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoren como personas; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización.
- ✓ Compromiso en el servicio: Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa.

➤ **Valores:**

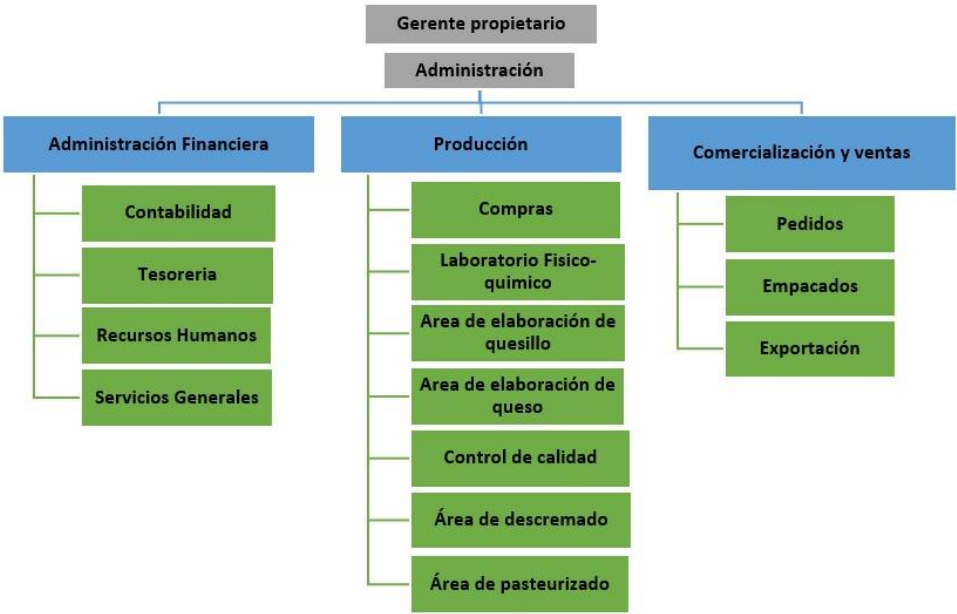
- ✓ Respeto. Se promueve en todos los niveles el respeto a la ideología y credo de cada una de las personas, la administración asegura el cumplimiento de las leyes, relacionadas con los derechos de las personas.
- ✓ Honestidad y honradez. La administración promueve la honestidad y honradez en todo momento.
- ✓ Creatividad. Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.
- ✓ Solidaridad. Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.
- ✓ Responsabilidad. Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

**7.1.1.3 Estructura organizativa**

La empresa cuenta con una estructura organizativa bien clara descrita en su organigrama, con responsabilidades y funciones bien



definidas, sin embargo, los órganos administrativos y empleados deben estar capacitados, para que conozcan los niveles jerárquicos, sus funciones, responsabilidades y canales de comunicación; La empresa cuenta con un manual de funciones y reglamento interno los que deben darse a conocer mediante capacitaciones y circulares.



*Figura N° 2.* Metodología para diseñar e implementar el sistema contable. Elaboración propia.

### Descripción rápida de la estructura organizativa

Instancia	Descripción
Gerente propietario	Es la máxima autoridad de la empresa.
	Es la persona encargada de la administración de la empresa de

Administración	ejecutar las decisiones de la gerencia general
Administración Financiera	Es la persona encargada de la adquisición, financiamiento y administración de los diferentes activos de la organización en la toma de decisiones, principalmente en las decisiones que tienen que ver con las inversiones y la cantidad de activos que necesita la organización para lograr mantenerse a flote.
Área de operaciones	Es un área sustantiva, encargada del proceso de acopio, transformación y empaque, así como del proceso de producción de cultivos.
Área de ventas	Encargada vender todo producto procesado y listo para la venta, así como vender los servicios que la empresa brinde.

*Tabla N° 1.* Descripción de funciones del organigrama Lácteos el Triunfo. Elaboración Propio

**Las funciones.** Las funciones de cada puesto deben estar descritas de manera detallada en el manual de funciones. En este aspecto el gerente general es quien tiene la responsabilidad de garantizar que la empresa cuente con su manual de funciones.

#### **7.1.1.4 Condiciones ambientales**

Para que el control interno sea efectivo la empresa debe asegurar la infraestructura y condiciones ambientales adecuadas para la ejecución de cada uno de las actividades u operaciones que la empresa defina y realice.

La empresa asegura las condiciones ambientales tomando en cuenta la ley general de higiene y seguridad, así como las demás disposiciones relacionadas con el quehacer de la empresa.

#### **7.1.1.5 Influencia externa**

La Empresa Lácteos El Triunfo consciente de que por su forma de constitución están sujetos a revisiones y auditorias por parte de la institución reguladora Dirección General de Ingresos, Instituto de seguro social, Ministerio del trabajo y Alcaldía Municipal. Pues para satisfacer los requerimientos de estas instituciones reguladoras la administración de la empresa asegura el diseño e implementación de un sistema de control bien claro y sencillo.

#### **7.1.1.6 Métodos para asignar autoridad y responsabilidad**

La Empresa cuenta con manual de organización y administración de talento humano, debe describir el proceso de reclutamiento, selección y contratación, así como las funciones de cada uno de los puestos de trabajo creados por la empresa.

#### **7.1.1.7 Políticas y prácticas del trato al personal**

Generalmente los colaboradores pueden establecer gremios como sindicatos, prácticas de deporte o cualquier otra forma de organización, que de no tomarse en cuenta al momento de definir e implementar el sistema de control o ejecución de planes, podrían

éstos verse afectados, razón por la cual la empresa siempre toma en cuenta estos aspectos de manera que el sistema de control esté adaptado al ambiente de la empresa.

El control interno es bueno y confiable si se adoptan políticas, métodos y procedimientos de autorización de manera que los registros que se hagan, logren en lo posible el control financiero y administrativo sobre los recursos, derechos, obligaciones, patrimonio, ingresos y gastos de la empresa a través de un sistema de registro contable por partida doble, pero tomando en cuenta y dando importancia a los principios, valores, normativas contables y leyes que se vinculen con su quehacer.

## **7.2 Evaluación de riesgos:**

La gerencia general mediante el sistema de control interno adoptado debe definir los mecanismos para elaborar un plan de mitigación de riesgo, para el cual deben trabajar en la identificación y evaluación de riesgos a los que se pudiera enfrentarse en cada momento y las formas de identificarlos, analizarlos y mitigarlos.

La Gerencia debe cada cierto tiempo analizar la situación de la Empresa, analizar los riesgos y definir acciones que mitiguen dichos riesgos, los que deben estar inmersos en el plan estratégico y planes operativos anuales.

Para realizar el análisis de riesgo se deben tomar en cuenta los componentes siguientes:

- a. Filosofía corporativa o institucional.
- b. Liderazgo en el mercado.
- c. Producción
- d. Procesos productivos.
- e. Compras.
- f. Uso de los activos.
- g. El efectivo
- h. Los inventarios
- i. La cartera o cuentas por cobrar
- j. Cuentas por pagar
- k. Talentos humanos
- l. Registro contable
- m. Información financiera
- n. Desempeño administrativo
- o. Desempeño financiero

Para fines de ayuda en este Manual se definen algunos riesgos y la forma del como mitigarlos, tomando en cuenta que puede haber otros riesgos que atender.

### 7.2.1 Matriz de evaluación de riesgos

Riesgo identificado	Mitigación	Responsables
Perder de vista o descuidar la filosofía de la empresa	Contar con un plan estratégico del cual se desprendan planes	Gerencia General y Administración.

	<p>operativos anuales con su presupuesto.</p> <p>Adoptar una cultura de planeación y promover su filosofía institucional.</p> <p>No perder de vista el cumplimiento de la misión y visión que la empresa tiene.</p>	
Perder el liderazgo que se ha logrado con los servicios que la empresa brinda.	<p>Frecuentemente indagar con los proveedores y población meta sobre su percepción de su desempeño.</p> <p>Estar pendiente del comportamiento de la competencia; definir y desarrollar acciones que aseguren mantener el liderazgo de la empresa.</p>	Gerencia General y Administración.
Conflicto en el personal en el cumplimiento de sus funciones.	<p>Definir e implementar una: estructura organizativa clara, elaborar e implementar un manual de funciones, así como mecanismos de evaluación al desempeño.</p>	Gerencia General y Administración.
No contar con la información administrativa y contable de manera oportuna para tomar decisiones.	<p>Implementar un sistema de control y registro contable y supervisar su cumplimiento. Así como asegurar se lleve la contabilidad actualizada.</p>	Gerencia General y Administración.
Enfrentar pérdidas económicas de las actividades que se realizan.	<p>Diseñar e implementar procedimientos de buenas prácticas para el proceso</p>	Gerencia General y Administración.

	productivo y la comercialización.	
No cumplir con los objetivos y metas propuestas por la empresa	Adoptar una cultura de planeación. Elaborar un plan estratégico a largo plazo. Elaborar planes operativos anuales. Ejecutar y evaluar los planes operativos anuales.	Gerencia General y Administración.
Realizar compras no requeridas. Realizar compras no autorizadas. Realizar compras de mala calidad y altos precios.	Realizar las compras atendiendo la normativa de control. Que la administración supervise el aspecto compra.	Gerencia General y Administración.
Descontrol del efectivo. Pérdida del efectivo. Mal manejo del efectivo.	Controlar el efectivo con normas y procedimientos y cuentas bancarias con firmas mancomunadas. Vigilar el cumplimiento de las normativas de control. Realizar arqueos sorpresivos con frecuencia.	Gerencia General y Administración.
Mal manejo en el inventario. Pérdidas en el inventario. Mucho desperdicio.	Vigilar de cerca el manejo del inventario. Hacer conteos físicos sorpresivos. Hacer supervisiones sorpresivas. Cumplir con las normas de control definidos.	Gerencia General y Administración.
Cartera de crédito con altos índice de morosidad.	Definir e implementar políticas de crédito y vigilar su cumplimiento.	Gerencia general y Administración.

Uso inadecuado de los bienes de la empresa	Definir políticas y normas de control para asegurar el buen uso y protección de los bienes de la empresa Supervisar el uso de los bienes.	Gerencia General y Administración.
Enfrentar pérdidas económicas por reparos que impongan las instituciones reguladoras por violentar las leyes vigentes relacionadas con las actividades de la empresa	Capacitarse constantemente en temas administrativos, contables, tributarios, laborales, transporte y ley de tránsito. Cumplir con las normas tributarias y laborales establecidas. Revisar cada transacción y sus documentos soportes de manera que se garantice el cumplimiento de las normas de control establecidas.	Gerencia General y Administración.
No hacer los registros contables de algunas operaciones cuando éstas se realizan.	Definir y adoptar políticas contables y vigilar su cumplimiento.	Gerencia General y Administración.

*Tabla N° 2. Descripción de Matriz de Evaluación de Riesgos de la Empresa Lácteos el Triunfo. Elaboración Propia*

### **7.3 Actividades de control**

Este componente reúne las políticas, normas y procedimientos que la empresa ha definido y que debe ejecutar para cumplir con los



objetivos y metas propuestas, así como para asegurar que las operaciones se realicen con eficiencia y eficacia.

Para esto la empresa asegura el diseño, aprobación e implementación del manual de control interno, así como cualquier manual con políticas, normas y procedimientos específicos. Las políticas, normas y procedimientos de control forman parte de este manual.

### **7.3.1 Administración de personal, salarios y otros relacionados**

#### **7.3.1.1 Del control con el personal**

Para efectos de un control eficiente con el talento humano la empresa debe contar con un manual de organización y administración del talento humano, así como con un reglamento interno, los cuales deben ser elaborados tomando en cuenta visión de la empresa y ley 185 código del trabajo, así que, para conocer sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, fichas de puesto y manual de funciones debe consultarse el manual de organización y administración del talento humano que adopte la empresa.

En este manual de control interno se definen algunas reglas de control vinculados con los talentos humanos de manera que se aseguren el uso eficiente y transparente de sus recursos.

### **7.3.1.2 Del control de los salarios**

- a. La empresa debe contar con una política salarial definida de acuerdo a su quehacer y leyes relacionadas con la misma.
- b. La empresa debe contar con un formato único para la elaboración de la nómina y pago de salarios.
- c. El formato de la nómina de salarios debe asegurar que queden calculadas todos los componentes del salario que se estén pagando, las deducciones, cargos a pagar y prestaciones sociales.
- d. Para elaborar la nómina de salarios debe llevarse control de asistencia para evitar pagar montos no devengados.
- e. No es política de la empresa pagar horas extras, sin embargo, cuando se realicen debe llevarse control de las horas extras realizadas para pagarlas de acuerdo a lo que manda la ley 185 - Código Laboral.
- f. Si al final de cada mes no se han pagado los salarios, la contabilidad debe asegurar el registro contable de la nómina y sus relacionados, aunque ésta no haya sido pagada. Es decir, debe contabilizarla dejándola por pagar.
- g. Las retenciones efectuadas a los trabajadores por concepto de aporte laboral deben registrarse en cuentas de pasivo. Éstas deben enterarse y pagarse al INSS al recibir la factura.

h. Las retenciones efectuadas a los trabajadores a cuenta del impuesto sobre la renta, deben calcularse después de haber deducido el INSS laboral y deben registrarse en cuentas de pasivo. Estas retenciones deben enterarse y pagarse en la fecha establecida por la ley tributaria.

i. El aporte patronal y el aporte al Inatec por los salarios pagados o por pagar deben calcularse al momento de elaborar las nóminas de pago. Los montos calculados por estos conceptos deben pagarse una vez recibida las facturas y en el tiempo oportuno que manda las leyes pertinentes, con el fin de evitar pagar recargos y multas.

j. Cada mes los gastos por prestaciones sociales como aguinaldo y vacaciones deben contabilizarse como gastos y pasivos, las que deben ser afectadas cuando la empresa las pague.

k. Al momento de pagar vacaciones ya sean en efectivos o descansadas deben afectarse las cuentas de pasivo, asegurando de que se quede con los soportes los cuales deben ser archivados en la contabilidad y expediente de cada trabajador.

### **7.3.1.3 Otros controles en la administración de personal**

a. Los viáticos comprenden alimentación, pasaje, hospedaje y transporte selectivo (taxi) para los cuales debe definirse una tabla

para el pago, la que debe ser aprobada y a menudo actualizada por el gerente general y administrador financiero.

b. El pago o reembolso de gastos de representación serán autorizados por la gerencia general.

c. Los viáticos deben ser pagados antes de realizar la salida, pero también pueden ser reembolsado previa autorización de la gerencia general.

d. Los viáticos deben ser solicitados por la persona que realizara la salida con el visto bueno del responsable inmediato y autorizados por la gerencia general. La solicitud debe elaborarse con 72 horas de anticipación a la salida.

e. Para el pago de viático debe contarse con un formato único. El cual forma parte de esta normativa.

f. Cuando se realcen reuniones del personal, capacitaciones, se podrán garantizar refrigerios, alimentación y hospedaje según las necesidades, en este caso el gasto se debe soportar con lista de participantes, temática y metodología de la capacitación, informe de la actividad realizada y factura.

g. La nómina de salarios debe ser elaborada por la contabilidad y debe ser revisada por la administración y autorizada por la gerencia general antes de ser pagada.

**h.** La responsabilidad de pagar la nómina será de la contabilidad o la gerencia.

#### **7.3.1.4 Sistema de planificación y presupuestario**

La administración de la empresa en este documento define las políticas, normas y procedimientos para los procesos de planificación, ejecución y evaluación, los cuales serán de estricto cumplimiento por las diferentes áreas de Lácteos El triunfo.

#### **7.3.1.5 Políticas de planificación y presupuestos**

a. La Empresa debe contar con un plan estratégico a tres años, el que debe ser evaluado cada año.

b. Los procesos de planificación y presupuestario deben ser participativos y es responsabilidad de la gerencia general conducir estos procesos, proceso en que deben participar las áreas y personal ejecutivo.

c. Tomando en cuenta el plan estratégico deben elaborarse planes operativos anuales con su respectivo presupuesto, los que deben realizarse buscando la participación de todos los colaboradores.

d. El periodo de los planes operativos es del 01 de enero de un año al 31 de diciembre del mismo año.

e. Cada trimestre se deben elaborar informe físico financiero de la ejecución del plan, el que debe ser evaluado por el gerente general.

f. Toda operación o transacción debe estar respaldada en el plan operativo y debe contar con el presupuesto debido.

g. Toda transacción que requiera ser ejecutada y no esté en el plan operativo anual debe ser aprobada por el gerente general.

#### **7.3.1.6 Procedimientos para la planificación estratégica**

a. El gerente general a través de la administración convoca a quienes participaran en el trabajo de planificación y presupuestación.

b. El gerente general debe asegurar los procesos de planificación y presupuestación.

c. La gerencia General determina la necesidad de contratar consultores externos para que apoye o acompañe el proceso de planificación y presupuestación.

d. Para iniciar el proceso de planificación y presupuestación, primero debe contarse con la información pertinente tales como: evaluaciones de periodos anteriores, estados financieros e informe

de cada una de las áreas de la empresa, con esta información se debe analizar la situación pasada, presente y futuro de la empresa

e. Para evitar doblar esfuerzos la elaboración de los planes operativos y presupuestos deben coincidir con el periodo fiscal, por consiguiente, los procesos de planificación y presupuestación deben realizarse en el mes de enero de cada año.

f. La gerencia será quien asegure los documentos de los planes y presupuestos elaborados.

#### **7.3.1.7 Control y Evaluación de los planes estratégicos y operativos**

a. El presupuesto debe ser administrado por la gerencia.

b. El área de contabilidad es responsable de llevar los registros contables y presupuestarios, en los primeros diez días de cada mes debe elaborarse un informe de ejecución presupuestaria con sus debidas observaciones, el que debe ser remitido a la gerencia general.

c. En los primeros 15 días del trimestre inmediato posterior la contabilidad debe elaborar informe de la ejecución física financiera del presupuesto de ese periodo, siguiendo la misma lógica del punto anterior.

d. Una vez finalizado el periodo presupuestario (POA) el área de contabilidad en conjunto con la administración debe elaborar informe de la ejecución físico financiero del presupuesto. El que debe ser evaluado cuantitativo y cualitativamente por la gerencia general

### **7.3.2 Normas y procedimientos de los recursos de la empresa**

#### **7.3.2.1 De la propiedad, planta y equipos**

La empresa para asegurar el control interno eficiente y eficaz en la administración de sus bienes, cuenta con políticas, métodos y procedimientos específicos sobre el manejo de los mismos, los cuales fueron definidos tomando en cuenta la ley de concertación tributaria.

a. La propiedad, planta y equipos deben estar bajo un registro individual detallado, que permita una fácil identificación y localización, principalmente para las verificaciones, bajas y cambios de ubicación. Para asegurar un control eficiente la contabilidad debe llevar el control individual.

b. Los registros de los activos fijos deben contener:

- Código de identificación
- Nombre del activo
- Marca



- Modelo
- Número de serie
- Localización
- Fecha de adquisición
- Vida útil
- Valor de adquisición
- Depreciación acumulada.
- Valor en libro.

c. Todo activo fijo debe contar con un número o código en una parte visible que permita su identificación, el código debe ser el que se tenga registrado en la contabilidad.

d. Los activos fijos están bajo la responsabilidad de una sola persona a la que le es asignado, la que velara por su cuidado y protección.

e. Los activos fijos ubicados en un área u oficinas deben ser verificados por el responsable de llevar los registros contables al menos dos veces al año, el documento que se elabore debe ser firmado por la persona que tiene bajo su responsabilidad dichos activos.

f.No deben hacerse traslado de un activo de un área a otra sin la autorización de la gerencia, una vez autorizado el traslado se debe informar por escrito al responsable de llevar los registros contables para que éste realice los respectivos movimientos pertinentes.

g. Por ninguna circunstancia debe salir del edificio o área de trabajo un activo sin la autorización por escrito de la gerencia, salvo los asignados personalmente, autorización que debe hacerse llegar al responsable de llevar los registros contables para su debido control.

h. Los activos fuera de uso, pero que aún estén en buen estado deben mantenerse en los registros contables.

i. Los activos fijos depreciados y dados de baja en libro, pero que aún tengan valor de realización deben mantenerse registros y control, los que podrán disponerse para la venta con la debida autorización de la Gerencia General.

#### **7.3.2.2 De los activos y la depreciación**

a. La propiedad planta y equipos deben depreciarse utilizando el método de línea recta con un valor residual del 5% de su valor de adquisición y cumpliendo con el principio de consistencia, es decir sin cambiar el método de depreciación ya implementado.

b. La depreciación debe calcularse y registrarse mensualmente utilizando las cuentas contables correspondientes como depreciación acumulada y gastos por depreciación.

c. En este caso para fines de control, se tomarán como referencia las cuotas o porcentajes abajo señalados.

BIENES	ACTIVIDADES		DEPRECIACION
Edificios	Edificios industriales		10 años
	Edificios comerciales		20 años
	De alquiler		30 años
	Instalaciones fijas en explotaciones agropecuarias		10 años
Equipos de transporte	Colectivo o de carga		5 años
	Vehículos particulares.		5 años
Maquinaria y equipos	Industriales en general	Fija en un bien inmóvil	10 años
		No adherido permanentemente	7 años
		Otros	5 años
	Equipos agroindustriales		5 años
	Agrícolas		5 años
Otros bienes muebles	Mobiliario y equipos de oficinas		5 años
	Equipos de comunicación		5 años
	Equipos de computación (CPU, monitor, teclado, impresora, laptops, tabletas, escáner, fotocopadoras entre otros)		4 años

	Equipos para medios de comunicación (cámaras de video)	4 años
	Accesorios, elevadores y unidades centrales de aire acondicionado	10 años
	Todos los demás	20%

*Tabla N° 3.* Tabla de depreciaciones de activos para la Empresa Lácteos el Triunfo. Elaboración Propia

d. Deberá llevarse registro individual por activo indicando la depreciación acumulada.

### **7.3.2.3 Del control de los medios de transporte propios de la empresa.**

a. Los medios de transporte están bajo la responsabilidad de la gerencia.

b. Los medios de transporte deben contar con un expediente el que debe contener copia de circulación, copia de los seguros, copia de inspección mecánica, copia de emisión de gases y los documentos relacionados a sus mantenimientos y reparaciones. Se debe llevar control por escrito de los mantenimientos y reparaciones realizadas con la información necesaria que sirva de historial.

c. Cada medio de transporte, excepto los medios de transporte asignados de manera personal debe contar con una hoja de ruta, indicando la fecha, hora de salida, lugar al que sale, objetivos del viaje, kilometraje de salida y regreso, y combustible utilizado.

d. Las hojas de rutas deben ser llenadas por el responsable del medio, mensualmente debe ser archivada en el expediente o en un archivo por separado, antes de ser archivadas deben ser firmadas por la gerencia, esto con el fin de que se analice el uso y productividad del medio.

e. Preferiblemente cada medio debe contar con una llave extra la que debe ser resguardada por la gerencia.

f. Los medios de transporte están bajo la responsabilidad del conductor o del trabajador al que se le asigne.

g. Los empleados que tengan bajo su responsabilidad medios de transporte responden por cualquier pérdida o daño parcial o total, es obligación que trabajador cuenta con su documentación pertinente actualizada.

h. La empresa no responde por multas de tránsito por infracciones cometida por el conductor o empleado, cuando éste sea responsable de la infracción cometida.

i. Es responsabilidad del conductor o del responsable que anda el medio asegurar su limpieza y cuidado, velando por su mantenimiento y reparación necesaria.

j. Es responsabilidad del conductor o del responsable que anda el medio reportar a la gerencia cualquier situación de daños.

k. Por ninguna razón los medios de transporte deben ser prestado a personas ajenas a la empresa, salvo autorización por escrito de la gerencia.

#### **7.3.2.4 Del control del combustible**

a. Todo combustible que vaya a ser utilizado por los medios de transporte, debe controlarse con órdenes de compra de combustible, para el cual se debe utilizar un formato que permita dejar evidencia de la persona que utilizo y autorizo dicho combustible, describiendo la cantidad y cualquier otro dato que se considere necesario.

b. Las órdenes de compra de combustibles deben ser autorizadas por la gerencia, de acuerdo al plan operativo. El formato de la solicitud del combustible debe ser soporte de la factura. Los que deben coincidir.

c. El formato de la orden de compra de combustible debe ser en original y una copia, el original debe siempre adjuntarse a la factura, la que forma parte del comprobante de egreso o comprobante de

cheque y la copia debe archivar en orden consecutivo para fines de control.

d. El responsable de contabilidad debe al final de cada mes elaborar solicitud de pago del combustible adjuntando un detalle de las facturas con su respectiva orden.

#### **7.3.2.5 De la seguridad del edificio y personal**

a. Es responsabilidad de la gerencia elaborar planes de mantenimiento del edificio, maquinaria y demás medios de la empresa.

b. Es responsabilidad de la gerencia velar por la seguridad del edificio y de los recursos dentro del mismo.

c. La gerencia debe asegurar que las instalaciones eléctricas o cualquier otra instalación esté funcionando con seguridad de manera que no signifique riesgo o peligro para la empresa y personas que estén dentro de ella.

d. La gerencia debe tener en custodia y rotulada una llave extra identificable de cada una de las oficinas, portones y de cualquier activo que requiera de ser custodiado bajo seguridad.

e. Las llaves de los locales de bodegas, caja general y cajas de seguridad deben custodiarse en sobres lacrados y firmados por el

responsable del área, sobres, que sólo podrá ser abierto en caso de urgencia.

**7.3.2.6 De las formas prenumeradas**

- a. La gerencia o contabilidad es responsable de custodiar las formas prenumeradas, llevar control y registro de dichas formas, las que deben estar bajo llave.
- b. Formas que obligatoriamente son prenumeradas:

FORMA	DEFINICIÓN	N° DE COPIAS
Recibos oficiales de caja (ROC)	Recibos oficiales de caja, deber ser utilizados para recibir efectivo bajo cualquier concepto, que no sea venta de contado.	Original al cliente Copia al archivo de contabilidad.
Facturas.	Las facturas deben ser utilizadas para las ventas de contado y créditos.  Las facturas se deben conservar archivadas y en orden numérico consecutivo.	Facturad de contado.  Original al cliente Copia al archivo de contabilidad.
	Se debe utilizar una sola numeración consecutiva	Original al proveedor.



Órdenes de compra.	y es debe ser utilizada para todas las compras.	Copia en archivo de contabilidad.
Comprobante de cheques.	Estos deben ser elaborados por cuenta bancaria y con su propia numeración consecutiva.	Solamente original el que queda junto con el cheque o comprobante de retiro.
Comprobante de retiros.	Estos deben ser elaborados por cuenta bancaria y con su propia numeración consecutiva.	Solamente original el que queda junto con el cheque o comprobante de retiro.
Recibos de egreso.	Este es una forma que debe utilizarse de manera consecutiva y específicamente para aquellos casos en la que no es posible obtener factura como soporte.	Original adjunto al comprobante de cheque o de retiro. Copia para el control consecutivo.
Orden de compra de combustible	Es una forma que debe utilizarse de manera consecutiva	Original al proveedor, la que debe ser regresada con la factura, por lo tanto, se adjunta al comprobante de cheque o retiro.

		Primera copia al archivo consecutivo de contabilidad.
Comprobantes de caja chica.	Es una forma que se utiliza para soportar los gastos pagados con fondos de caja chica el que debe utilizarse en forma consecutiva.	Solamente original, que ira adjunto al comprobante de cheque o retiro con los cuales se reembolse el fondo de caja chica.
Constancia de retención.	Es una forma que debe utilizarse de forma consecutiva.	Original a la persona a quien se le retiene. Copia adjunta al comprobante de cheque o retito.

*Tabla Nº 4.* Guía de control para los documentos prenumerados de la Empresa Lácteos el Triunfo. Elaboración Propia

c. Otras formas que no necesariamente requieren de control prenumerados.

- Formato para pago de viáticos.
- Nóminas.
- Solicitud de vacaciones y permisos.
- Solicitudes pagos
- Acta de recepción de servicios
- Hoja de análisis de precio
- Hoja de ruta para los vehículos
- Vales provisionales de fondo fijo.

### **7.3.2.7 De las políticas de compras**

a. Las compras pueden ser de bienes o servicios, estas deben estar respaldadas en el plan operativo anual de la empresa, salvo las que obligatoriamente tengan que realizarse por situaciones imprevistas para continuar la operatividad de la empresa.

b. La gerencia debe elaborar planes de compra tomando en cuenta los planes operativos, presupuestos y tiempos o temporadas con el fin de aprovechar promociones, descuentos y buenos precios en el mercado.

c. Las compras pueden ser de crédito o de contado, cualquiera sea la forma de compra debe cumplirse con los procedimientos de control.

d. Toda compra debe estar respaldadas con una orden de compra y deben ser autorizadas por la presidencia.

e. Para toda compra debe utilizarse formato denominado orden de compra.

f. La orden de compra deberá imprimirse en original y una copia, la original deberá enviarse al proveedor, la primera copia debe quedar adjunta al comprobante de cheque o desembolso.

g. La gerencia es responsable de que las compras se realicen bajo principios de ahorro y economía, garantizando que los bienes y servicios adquiridos sean entregados a la empresa en tiempo y forma, asegurando la calidad y la economía para la empresa.

h. Para la compra de bienes y servicios de proyectos financiados por organismos cooperantes, se procederá conforme al convenio firmado. Si el convenio no establece reglas o procedimientos de compras, se debe cumplir con la normativa ya descrita.

#### **7.3.2.8 De las modalidades y procedimientos de compras.**

La administración define dos modalidades de compras:

**a. Modalidad de compra directa.** Entiéndase por compra directa aquellas que no es necesario someterlas a ningún procedimiento. Serán sujeto a compras directas las:

- Compras de bienes y servicios que por sus características especiales no podrán ser sometidas a los procedimientos de cotización, por ejemplo, las compras de destinados al proceso de producción, comercialización o aquellos en el que solamente hay un proveedor.
- Compras con fondos de caja chica.
- Compras menores de C\$5,000.00

**b. Modalidad de Compras por cotización.** Esta modalidad busca que la empresa tenga la oportunidad de seleccionar proveedores de bienes y servicios que garanticen calidad, buenos precios, mejores garantías y formas de entrega que beneficia a la empresa.

- Las compras por cotizaciones, serán todas aquellas adquisiciones que no requieren de tratamientos especiales descritas en la modalidad de compras directas.

- Para las compras de bienes y servicios por cotización, antes de iniciar el proceso deben elaborarse las especificaciones técnicas o términos de referencia del bien o servicio.

- Si la compra es de un bien o productos las especificaciones técnicas deben contener las características mínimas del producto como: nombre del producto, tamaño, calidad, cantidad, forma de entrega, forma de pago y otros aspectos que sean necesarios.

- Si la compra es de servicios: las especificaciones técnicas o términos de referencia deberán contener: el alcance del servicio, tiempo propuesto para la realización, experiencia del que brindará el servicio. Indicando los aspectos que debe contener las ofertas como: perfiles y experiencias de la persona que ejecutará el servicio, equipos y materiales a utilizar, tiempo previsto para la realización, costos, entre otros aspectos que se estimen convenientes.

- Las compras por cotización deben realizarse procurando hacer por lo menos tres cotizaciones. Las que pueden obtenerse por vía telefónica, fax, correo electrónico o formatos original.
- La selección del proveedor se hace conforme evaluación cuantitativa ponderada de la manera siguiente: Mejor precio = 40 puntos, mejor calidad= 20 puntos, Más tiempo de garantía = 20 puntos, mejor forma de entrega y mejor forma de pago = 20 puntos, la oferta que resulte con el puntaje más alto será el seleccionado, sin embargo cuando por razones que le resulte de conveniencia para la empresa podrá prescindirse del proceso de cotización, pero debe dejarse constancia escrita la que debe ser autorizada por el gerente general y administrado financiero.
- La gerencia debe asegurar que se deje evidencia por escrita de haber realizada la evaluación de ofertas.
- Las ofertas se podrán seleccionar por productos o servicios individuales o por el total de la oferta tomando en cuenta la conveniencia para la empresa respecto a los costos de la compra.
- Para las compras realizadas bajo la modalidad de cotización deben elaborarse órdenes de compras, las que deben separar el impuesto del precio de los bienes o servicios.

- A las compras de servicios se les debe elaborar contrato de servicios, indicando las obligaciones y derechos del contratante y las del contratista, sin obviar las forma y fechas de pago.

### **7.3.2.9 De las retenciones por compra bienes y servicios**

a. Deben atenderse las disposiciones legales para las retenciones en la fuente, dependiendo del producto o servicio que se esté adjudicando.

b. Se debe retener el 2% por toda compra de bienes y servicios en general incluyendo servicios prestados por personas jurídicas, trabajos de construcción, por los servicios prestados por medios de comunicación. En este caso las retenciones se deben efectuar a partir de montos iguales o mayores de C\$ 1,000.00.

c. Por la compra de servicios profesionales prestados por personas naturales debe retener el 10%, al monto pagado independientemente del monto que se pague, excepto cuando el proveedor sea persona jurídica, en tal caso la retención será del 2% a partir del monto de C\$1,000.00.

d. Para la compra de bienes agropecuarios debe hacerse la retención del 3%, independientemente del monto de la compra.

e. Por las retenciones efectuadas deberán emitirse constancias de retención pre numeradas con la información siguiente.

- Razón social, Dirección, Número de RUC de la empresa que está efectuando la retención y numeración consecutiva.
- Fecha.
- Nombre del retenido
- Número de RUC o cédula al que se le está reteniendo
- Número de la factura
- Concepto del pago
- Valor de la compra sin incluir el valor del IVA.
- Monto de la factura a la cual se le está reteniendo.
- Suma retenida.

La constancia de retención debe ser firmada y sellada por la persona responsable de elaborarlas.

#### **7.3.2.10 De la recepción de compra**

- a. Las compras deben ser recibidas con la factura, debe cotejarse con los productos que se están recibiendo.
- b. Las compras de servicios se dan por recibidas a entera satisfacción con un acta de recepción de servicio que deberá indicar que se ha recibido el servicio a entera satisfacción, la cual debe ser firmada por la persona que recibe el servicio.



c. No se debe recibir un servicio que no se tenga la satisfacción del mismo, al menos que la gerencia lo autorice por escrito indicando las razones para recibirlos en esas condiciones.

#### **7.3.2.11 Del control de los inventarios**

El inventario está integrado por los productos acopiados para ser sometido a procesos, materiales e insumos necesarios para los procesos, productos empacados disponibles para la venta y las mercancías que es adquirida para la comercialización.

a. A todo producto acopiado debe recibirse con acta de recepción, la que debe ser firmada por la persona que recibe y entrega el producto. Esta acta de recepción debe ser enviada a contabilidad para su correspondiente registro y control.

b. Por todo producto terminado su proceso y empacado debe elaborarse un acta en que conste la cantidad de productos terminados, la cual debe ser enviada a contabilidad para correspondiente registro y control.

c. Todo producto recibido que no sea acopiado debe recibirse con la factura, a la cual se le debe estampar un sello que indique que se está recibiendo.

d. Todo producto recibido inmediatamente con la factura debe ser ingresada al sistema de inventario.

e. El método de valuación de inventarios, debe ser el promedio, el que una vez establecido no debe ser cambiado.

f. Es responsabilidad de quien maneje el inventario, asegurar que los productos se almacenen según su clasificación.

g. Cada cambio de turno, si fuera el caso deben entregarse los inventarios por escrito.

h. El responsable de llevar los registros contables deberá realizar prácticas de control mediante selectivos o conteos físicos sorpresivos a los productos que más y poco se roten utilizando muestreos aleatorios.

i. Inmediatamente después de haber realizado el selectivo debe informar por escrito a la gerencia sobre el resultado.

j. Si hubiera sobrantes deberán registrarse como otros ingresos y si resultaren faltantes deberán crearse cuentas por cobrar al responsable de manejar los inventarios. Sin perjuicio de cualquier medida que la gerencia pueda imponer. Sin embargo, en caso de faltantes no significativos que pudieron haber resultado por mermas quedará sujeto a análisis de la gerencia si se contabiliza como gastos o como cuentas por cobrar.

k. Es responsabilidad de la gerencia, poner los precios de ventas.

I. Todo producto utilizado por la empresa o que sea dado en promoción, patrocinio o donación se debe elaborar un retiro y no una factura.

#### **7.3.2.12 Levantamiento de inventario**

a. Al finalizar el año fiscal, es decir a más tardar cada 31 de diciembre debe realizarse un conteo físico de las existencias en cada uno de los inventarios.

b. Es responsabilidad del responsable de los inventarios hacer el conteo físico en presencia del responsable de contabilidad.

c. El levantamiento de inventario debe ser planificado con tiempo para que el responsable de los almacenes ordene y actualice los registros de las existencias.

d. Los conteos deben realizarse al menos dos veces, para asegurarse de que no se está cometiendo errores.

e. Durante el proceso de conteo debe tomarse en cuenta el código del producto, nombre, cantidad, costo unitario, fecha de vencimiento entre otras características necesarias.

f. Es responsabilidad de contabilidad pasar a la gerencia el informe o detalle de inventario levantado, indicando claramente si existen o no inconsistencias.

g. Es responsabilidad de la gerencia tomar la decisión sobre qué hacer con el faltante o sobrante.

h. Debe aprovecharse el proceso de conteo de inventario para revisar el orden de los productos, fechas de vencimiento si fuera el caso, condiciones físicas, condiciones del local y cualquier otra situación que pueda ser significativa.

i. El informe del inventario realizado debe ser firmado por las personas que ejecutaron el conteo y si se tuviera la obligación debe ser enviado a la DGI y archivar documentación.

#### **7.3.2.13 De las políticas de ventas de bienes y servicios.**

a. La responsabilidad de realizar las ventas debe estar a cargo de una sola persona o por quien la gerencia autorice.

b. Las ventas pueden ser de contado y de crédito.

c. Las ventas de crédito deben ser autorizadas por la gerencia.

d. Las ventas deben realizarse en moneda nacional.

e. Las ventas deben ser registradas en el sistema en el mismo momento en que estas ocurren.

### **7.3.2.14 Del control de las ventas**

- a. Por toda venta ya sea de bienes o servicios deben elaborarse facturas, las que deben ser legales es decir que contenga la razón social de la empresa, dirección, número de teléfono, número de RUC, número consecutivo, tipo de factura, cantidad, nombre del producto o servicio, unidad de medida, precio unitario, total, separación de los montos brutos, descuentos, IVA si se fuera recaudador, monto total y pie de imprenta.
- b. Las facturas de las ventas de contado deben diferenciarse de las ventas al crédito.
- c. Cuando existan más de un punto de venta las facturas deben separarse por serie, contado y de crédito.
- d. Las facturas de contado deben ser en original y copia, la original debe ser entregada al cliente y la copia para el archivo consecutivo y enviada a contabilidad.
- e. Una vez cancelada la factura de contado, la responsable de recibir el efectivo debe estamparle sello de cancelado, sello que debe contener Cancelado y firma.
- f. Las facturas deben separar el importe de las ventas del impuesto del valor agregado (IVA) si lo hubiera.

### **7.3.2.15 De las ventas al crédito**

a. Para las ventas al crédito deben existir políticas de crédito definiendo claramente los mecanismos y procedimientos. Políticas que periódicamente deben estarse revisando y actualizando, por el momento se detallan las políticas y reglas más importantes.

b. Todo crédito debe estar respaldado por una solicitud con la información del cliente como nombre, número de cédula, número de teléfono, Dirección exacta de su domicilio, nombre de la persona que autoriza la compra y nombre de la o las personas autorizadas para retirar un bien o servicio y el tiempo propuesto para la cancelación.

c. Mientras no haya políticas de crédito documentadas para los productos que se comercializan, los créditos relacionados con estos productos deben ser autorizados por la gerencia.

d. Las facturas de crédito deben describir claramente la forma y el tiempo en que debe ser cancelada.

### **7.3.2.16 Del sistema de control para la cartera de crédito**

a. Es responsabilidad de la gerencia velar por la recuperación en el tiempo que ha sido pactado crédito con él usuario.

b. Es responsabilidad del o la responsable de la cartera de crédito llevar registro y control de los créditos otorgados,

c. Es responsabilidad de la contabilidad llevar control de los registros de créditos, abonos y cancelaciones.

d. Es responsabilidad de la gerencia revisar mensualmente el estado de la cartera y buscar alternativa de cobranza para que los usuarios no caigan en mora.

e. Es responsabilidad del responsable de la cartera llevar ordenados los expedientes de los usuarios de créditos. La gerencia debe asegurar que así sea.

#### **7.3.2.17 Del control del efectivo en caja y banco.**

a. La responsabilidad de recibir el efectivo, debe ser de una sola persona, y también de ser posible debe contarse con un área o local adecuado, restringido y seguro.

b. El efectivo recibido por ventas de contado debe estar respaldado por las facturas de contado. Una vez que se reciba el efectivo de las facturas de contado, a éstas se le debe estampar un sello de cancelado.

c. Por el efectivo recibido de usuarios producto de abonos o cancelaciones de créditos otorgados debe elaborarse recibo oficial de caja

d. Las facturas y recibos oficiales de caja que respaldan el efectivo recibido deben ser firmadas y selladas por la persona que recibe el efectivo.

e. Cuando se reciban abonos o cancelaciones de créditos debe elaborarse ROC, pero a la vez debe hacerse el registro en el sistema en el módulo de cuentas por cobrar indicando en el sistema el Número de ROC manual y en éste el número del recibo del sistema.

f. De recibir cheques, quien lo haga debe cerciorarse de que dicho cheque haya sido emitido a nombre de la empresa y de que sea depositable o sea que cuente con suficiente fondo para ser depositado. Para recibir cheques requiere de la aprobación de la gerencia.

g. A los cheques recibidos, en el mismo momento de recibirlos debe de conciliaciones bancarias y hacer depósitos a excepción de que no existan los suficientes recursos para realizar estas funciones.

h. El efectivo recibido en caja no debe ser utilizado para cubrir gastos o compras, ni para cambiar cheques, deben depositarse íntegramente a las cuentas bancarias de la empresa.

i. Los encargados de hacer los registros contables deben efectuar arqueos de caja de manera sorpresiva y periódica por lo menos dos veces por mes para verificar el adecuado manejo y control de los mismos.



j. Inmediatamente de haber realizado el arqueo debe informarse por escrito a la gerencia, si resultasen sobrantes deben registrarse como otros ingresos, pero si resultasen faltantes deben crearse cuentas por cobrar al responsable de manejar el efectivo, sin perjuicio de las medidas que las instancias superiores impongan.

k. Por todo cambio, traslado o renuncia de personal encargado de manejar el efectivo y valores, deben practicarse arqueos y rendiciones de cuentas, también debe elaborar actas de entrega y recepción conjuntamente con el nuevo encargado.

l. Ninguna persona debe tener acceso a los documentos y valores que representan efectivo y que son responsabilidad del que maneja el efectivo, excepto el personal de contabilidad y auditoría que se encuentren en ejercicio de sus funciones.

#### **7.3.2.18 Del efectivo en banco**

a. La empresa debe mantener control del efectivo mediante cuentas bancarias con firmas mancomunadas, donde la gerencia general es la Firma A y la otra firma B

b. Los cheques o retiros serán firmados por la gerencia general.

c. Las cuentas bancarias ya sean corrientes o de ahorro deben estar a nombre de la empresa.

d. La procedencia del efectivo en banco puede ser por los depósitos realizados por la misma empresa o por depósitos realizadas por cooperantes u otras personas.

e. Los soportes que demuestren los depósitos realizados en las diferentes cuentas bancarias deben ser el comprobante de depósito emitido por el banco y/o copia de transferencia bancaria con su nota de crédito.

f. El manejo de las cuentas bancarias debe estar bajo la responsabilidad de una sola persona, preferiblemente por la gerencia o cualquier otra persona que se delegue.

g. El responsable de manejar las cuentas bancarias debe llevar control de los ingresos y egresos mediante la implementación de un libro para cada cuenta.

#### **7.3.2.19 De los egresos de banco.**

a. Preferiblemente todo pago debe hacerse con cheque, al menos que solamente se cuente con cuentas de ahorro.

b. Se exceptúan del inciso anterior los pagos de caja chica.

c. Para la emisión de un cheque o retiro de efectivo debe elaborarse comprobante de cheque o comprobante de retiro según sea el caso.

d. La empresa debe contar con un comprobante de cheque para cada una de las cuentas corrientes, el que debe ser numéricamente consecutivo. De la misma manera para cada cuenta de ahorro se debe contar con un comprobante de retiro.

e. La elaboración de cheques debe hacerse siguiendo los siguientes pasos:

- Elaborar el comprobante de cheque al que debe ir pegado el cheque.
- Escribir en el cheque, el lugar y la fecha, el monto en número y letras, el nombre completo del beneficiario y el número del mismo cheque.

f.El comprobante de retiro de efectivo debe elaborarse de manera que se deje claramente descrito la cuenta afectada, el monto por el cual se está elaborando, el nombre de la persona que recibirá el efectivo y el concepto.

g. Antes de firmar un cheque o un comprobante de retiro, las personas que lo firman deben primero revisar que esté debidamente soportado.

h. De ser posible, los cheques deben protegerse con máquina protectora de cheques.

i. Por ninguna razón deben firmarse cheques o comprobantes de retiro en blanco.

j. Los registros de movimientos bancarios deben realizarse en el momento en que ocurran y deben mantenerse actualizados.

k. Los cheques ya pagados y regresados por el banco deben pegarse a su respectivo comprobante.

l. La persona responsable de manejar las cuentas bancarias debe llevar control de los movimientos en un libro por cuenta.

m. Diariamente el responsable de manejar las cuentas bancarias debe elaborar informe de depósitos y egresos de cada cuenta bancaria, detallando los cheques y/o retiros realizados.

n. El informe Diario de banco después de ser revisado y firmado por la gerencia debe pasarse a la persona encargada de hacer los registros contables para su registro y archive los comprobantes en orden consecutivo.

o. Los cheques no cobrados durante un periodo de tiempo de seis meses, deben ser anulados y reintegrados a los registros de las cuentas correspondientes.

p. Respecto a los cheques anulados con el fin de conservar en los registros la consecutividad numérica, deben registrarse y archivarse guardando la consecutividad numérica.

q. Si la empresa cuenta o hace uso de banca en línea, gerente general debe delegar en una sola persona el usuario y contraseña.

r. Para hacer un movimiento en una cuenta bancaria haciendo uso de la banca en línea, se debe contar con la documentación que soporta el movimiento, así como con la autorización de la presidencia.

#### **7.3.2.20 De las conciliaciones bancarias**

a. Las conciliaciones bancarias es un proceso de revisión y verificación de los depósitos y los egresos mediante retiros o cheques pagados por la empresa ya que pueden haber depósitos, retiros o cheques que fueron hechos y emitido por la empresa, pero que no fueron registrados por el banco u operaciones hechas por el banco, pero que no son del conocimiento de la administración de la empresa, razón por la cual la conciliación bancaria debe ser un proceso realizado por el responsable de llevar los registros contables.

b. Para elaborar las conciliaciones bancarias es necesario que se tenga a mano el legajo de los comprobantes de depósitos, las notas de débitos y notas de créditos, legajo de cheques y comprobantes

emitidos, estados de cuentas y/o tarjetas de las cuentas bancarias y libros o control de banco llevados por la empresa.

c. En el caso de tener cuentas de ahorro el último día de cada mes debe solicitarse actualización de las tarjetas con el fin de registrar los importes correspondientes a intereses y mantenimiento de valor.

d. Las conciliaciones bancarias deben elaborarse en los primeros cinco días de cada mes o una vez que se tenga el estado de cuenta del banco.

e. En el proceso de la elaboración de la conciliación bancaria se debe:

- Revisarse y verificar la secuencia numérica de los cheques emitidos y pagados.
- Examen de las firmas y endoso de los cheques cancelados y devueltos por el banco.
- Comparación de las fechas y valores de los depósitos según registros de la empresa con los reflejados en el estado de cuenta banco.
- Verificación de depósitos y créditos realizados por el banco no anotado en los registros llevados por la empresa.
- Depósitos y créditos realizados por la empresa no reflejados en el estado de cuenta banco.

- Lista de cheques emitidos por la empresa y no pagado por el banco, especificando fecha de emisión, número de cheque, beneficiario y valor.

f. Durante el proceso de la elaboración de la conciliación bancaria, deben realizarse los registros y/o ajustes que deben hacerse para que los saldos queden actualizados.

g. Las conciliaciones bancarias deben ser revisadas y firmadas por la gerencia.

h. Una vez revisadas y firmadas las conciliaciones bancarias deben adjuntarse a los estados financieros o sean resguardada por el responsable de los registros contables.

#### **7.3.2.21 De la creación de fondo de caja chica**

a. El fondo de caja chica deben crearse para hacer frente a pagos en efectivos destinados a gastos o pagos menores y regulares.

b. El fondo de caja chica debe crearse mediante acta firmada por la gerencia, dejando descrito claramente el monto con el que se crea y firmas autorizadas para efectuar los pagos, el nombre del responsable de manejar dicho fondo y montos máximos para pagar con este fondo.

c. El acta con que se crea el fondo de caja chica puede ser modificado en cualquier momento, pero debe dejarse acta donde se describan las razones de la modificación, éstas pueden ser por disminución o ampliación del monto, cambio de las firmas autorizadas para efectuar pagos o cualquier otro.

d. El fondo de caja chica no debe ser utilizado para pagar o efectuar desembolsos que excedan los límites autorizados por el gerente.

e. El reembolso de caja chica debe hacerse cuando el valor del fondo se haya agotado en un 60 - 80% del total creado.

f. Los retiros o cheques para reembolso deben emitirse a nombre del responsable del fondo de caja chica.

#### **7.3.2.22 De los egresos con fondos de caja chica**

g. Los montos a pagar que sean mayores al máximo autorizado, deben ser pagados mediante retiros o cheques.

h. Para los pagos realizados con fondos de caja chica, deben elaborarse comprobantes de caja chica los que deben ser controlados con numeración consecutiva.

i. El comprobante de caja chica deben estar debidamente autorizados por la gerencia y deben estar soportadas con facturas o cualquier otro documento que soporte el gasto o egreso.



j. En el caso de pagar gastos por los cuales no es posible obtener facturas, se debe elaborar un recibo de egreso, el cual servirá de soporte del gasto. Este formato debe ser impreso con numeración consecutiva.

k. Para entregar anticipos para compra o pagos menores con fondos de caja chica, deberán entregarse con vales provisionales de caja chica.

l. Las rendiciones de anticipos con fondos de caja chica deben ser rendidos a más tardar a las 72 horas de realizada la operación para la cual fueron entregados dichos fondos.

m. El o la responsable de caja chica recibirá la documentación soporte del fondo entregado como anticipo y elaborará el comprobante de caja chica por el monto que le están rindiendo.

n. Si el monto rendido es inferior al asignado, el comprobante de caja chica debe ser elaborado por el monto gastado y recibirá la diferencia del efectivo asignado, pero no gastado.

o. A los soportes de los comprobantes de caja chica se les debe poner sello con la leyenda de cancelado indicando el número de comprobante, la fecha y la firma del responsable de caja.

p. Una vez rendidos los fondos asignados o entregados en concepto de anticipos, a los vales provisionales con el que fueron entregados

se les pondrá sello con la leyenda de rendido, fecha en que fue rendido y firma del responsable del fondo de caja chica.

q. Cuando se realicen pagos sujetos a retención en las fuentes, debe realizarse la retención, pero el monto retenido debe depositarse a caja general, para el cual debe emitirse un recibo oficial de caja dejando claro en el concepto de la obligación, los que deben ser depositados a las cuentas bancarias de la empresa.

### **7.3.2.23 De los anticipos**

Entiéndase anticipos los recursos entregados al propietario o empleados en efectivo o mediante cheque para realizar compras o pagos.

a. Las asignaciones en concepto de anticipos deben emitirse con autorización por escrito de la presidencia y si el anticipo es a nombre de la persona que tenga la presidencia, la solicitud debe ser autorizada por tesorería.

b. Las solicitudes de los anticipos deben de elaborarse describiendo de manera clara el monto y el objetivo, como el nombre de la persona a quien se le va entregar el fondo.

c. La rendición de los fondos entregados en concepto de anticipos debe hacerse a más tardar 72 horas después de haber realizado la operación para el cual fue entregado.

d. Los anticipos deben realizarse mediante cheques a nombre de la persona o empleado a quien se le está autorizando, de no poder emitir cheque se hará en efectivo.

e. Los montos entregados por concepto de anticipos deben ser contabilizados como tales y continuamente deben ser monitoreados para su rendición.

f. Si la rendición del anticipo entregado es menor al monto asignado, debe elaborarse recibo oficial de caja por la diferencia no utilizada.

#### **7.3.2.24 Del control de las cuentas y documentos por cobrar**

a. Todo crédito debe ser autorizado por la presidencia o gerencia.

b. Todo usuario o cliente a quien se le otorgue crédito debe contar en el sistema con la información que sirva para contactarlo, tales como número de la cédula, dirección y número de teléfono.

c. Es responsabilidad de la gerencia vigilar los saldos de cuentas por cobrar y de gestionar los cobros.

#### **7.3.2.24.1 Del control de los gastos de organización e instalación**

- Los gastos realizados en organización de nuevos proyectos, investigación desarrollo de productos y penetración de mercado

deben ser amortizados en un tiempo prudente al que se espera obtener beneficios.

- Los gastos realizados en instalación de sistemas y equipos o relacionados a los edificios deben amortizarse tomando en cuenta el tiempo que se espera generen beneficios igual que el inciso anterior.
- Los dos casos anteriores y cualquier otro clasificado como activo intangible u otros activos por los cuales se esperan beneficios en el futuro deben amortizarse utilizando el método de línea recta.

#### **7.3.2.25 De las cuentas por pagar a proveedores**

a. Las cuentas por pagar a los proveedores deben estar respaldadas por una orden de compra, la que debe ser autorizada por la presidencia o gerencia.

b. Las órdenes de compra que respaldan una cuenta por pagar a proveedores deben describir claramente:

- El nombre del proveedor
- La fecha de la compra
- La cantidad comprada
- La descripción de los bienes o servicios comprados de crédito.
- La unidad de medida
- El precio unitario de compra

- El total de la compra sin impuestos
- El total de la compra sumando los impuestos.
- El tipo de moneda, en todo caso debe ser el córdoba.

c. Las cuentas por pagar a los proveedores deben registrarse en el momento de recibir los bienes o servicios.

d. Debe llevarse control por separado por cada uno de los proveedores.

#### **7.3.2.26 De las cuentas por pagar a acreedores**

- Las cuentas por pagar a acreedores deben estar respaldadas con documentación soporte, el que debe describir claramente por separado el importe principal, tasa de interés, comisiones, forma de pago y fecha de vencimiento.

- Las cuentas por pagar a acreedores deben registrarse en el momento en que se contraiga la obligación, el registro debe ser por el importe principal.

#### **7.3.2.27 De las retenciones por pagar**

a. Para realizar las retenciones primero debe contarse con el mandato o notificación de la institución correspondiente, en este caso DGI o Alcaldía. Debe atenderse claramente el mandato para estar

claro del tipo de obligación a la cual se estará sometido, las cuales pueden ser:

- Retenciones del IVA por las ventas realizadas, si fuera el caso de ser recaudador.
- Retenciones en la fuente por compra de bienes y servicios.
- Retenciones a cuenta del IR por salarios pagados
- Retenciones por el seguro social
- Retenciones por mandatos de los juzgados
- Retenciones autorizadas por el trabajador

b. Las retenciones deben contabilizarse como pasivos mientras son canceladas.

c. Las retenciones del IVA, deben hacerse en las facturas de ventas. Solo si se tiene la obligación.

d. Los pagos que están exentas de retenciones son:

- El décimo tercer mes
- Las indemnizaciones pagadas de acuerdo al artículo 45 del código del trabajo a trabajadores que dejan de laborar para la empresa.

#### **7.3.2.28 Entero de las retenciones efectuadas**

a. Las retenciones en las fuentes efectuadas en un mes deben enterarse y pagarse en los primeros cinco días del mes subsiguiente.

b. Las retenciones sobre salarios y demás remuneraciones efectuadas en un mes deben enterarse en los primeros cinco días del mes subsiguiente.

c. Las retenciones del IVA efectuadas por la venta de bienes y servicios durante un mes, deben enterarse y pagarse en los primeros quince días del mes subsiguiente. Si se tuviera la obligación.

d. Las retenciones efectuadas a los trabajadores por concepto de aporte laboral deben registrarse en cuentas de pasivo. Éstas deben enterarse y pagarse después de recibir la factura atendiendo las disposiciones legales.

e. Las retenciones realizadas por mandatos de algún juzgado, deben enterarse y pagarse según la orden judicial.

f. Las retenciones efectuadas autorizadas por el trabajador, deben pagarse según el acuerdo con el trabajador.

#### **7.3.2.29 Gastos acumulados y prestaciones sociales por pagar**

a. El aporte patronal e INATEC por los salarios pagados o por pagar deben calcularse al momento de elaborar las nóminas de pago.

b. Los montos correspondientes a aporte patronal e INATEC, deben contabilizarse en cuentas de pasivos, mientras son cancelados.

c. Los montos calculados por estos conceptos deben pagarse una vez recibida las facturas en el tiempo que mandan las leyes pertinentes.

d. Cada mes deben calcularse los gastos por prestaciones sociales como aguinaldo y vacaciones y contabilizarlos como gastos y pasivos.

e. Al momento de pagar vacaciones ya sean en efectivos o descansadas deben afectarse las cuentas de pasivo.

#### **7.3.2.30 Pasivos a largo plazo - De los préstamos e hipotecas por pagar**

Para presentar el pasivo de acuerdo a las normas contables aceptadas es necesario se tomen en cuenta los siguientes aspectos.

a. Los préstamos o hipotecas por pagar a largo plazo deben registrarse en pasivo a largo plazo.

b. Se entiende por pasivos a largo plazo aquellos que son pagaderos en un tiempo mayor de un año y los pasivos corrientes son aquellos pagaderos en tiempo menor de un año.

c. En los estados financieros anuales debe registrarse en pasivos a corto plazo o pasivo corriente el monto de la deuda que se vence en el ese año.



d. Los intereses devengados por los préstamos registrados en el pasivo corriente deben ser registrados mensualmente.

#### **7.3.2.31 Del patrimonio**

a. El patrimonio estará compuesto por:

- Capital social.
- Revalorización de activos.
- Donaciones.
- Excedentes de ejercicios anteriores.
- Excedentes del ejercicio.
- Excedentes del periodo.

b. Para reconocer y registrar un aumento o disminución del activo se debe hacer con el informe de revaluación de activo, el que debe ser autorizado por la gerencia.

c. Para reconocer y registrar donaciones, se debe contar con el documento oficial del donante.

d. Todo ajuste de periodos anteriores debe estar debidamente soportado y autorizado por la gerencia general.

#### **7.3.2.32 De los ingresos**

Los ingresos son controlados por lo ya normado en el acápite de las ventas, sin embargo, queda claro que estos deben ser registrados en el momento en que ocurren, o sea cuando se realizan.

También puede haber ingresos por donaciones, los cuales serán regulados por lo dispuesto en el contrato que se firme con el cooperante.

### **7.3.2.33 De los costos y gastos**

a. El costo de venta, es el costo incurrido en el proceso productivo hasta tener el producto empacado y dispuesto para la venta.

b. El costo de venta de los productos o mercancías adquiridos para la comercialización es el precio que se paga por los productos comprado para la comercialización o el costo de los servicios se obtendrá de los cálculos que se realice para tal fin.

c. El principal documento maestro para los gastos son los planes operativos, razón por la cual la empresa debe contar cada año con un plan operativo y su presupuesto aprobado.

d. Los gastos deben estar respaldados en un presupuesto de gastos anual aprobado.

e. Para realizar actividades o acciones que no están presupuestadas debe con la autorización del gerente general y el administrador financiero.

f. Todo desembolso para cubrir gastos debe ser autorizado por la presidencia o la gerencia.

g. Todo gasto debe registrarse en el momento en que se devenguen y no hasta en el momento de pagarse.

#### **7.3.2.34 De los egresos capitalizables**

- Los que alarguen la vida de un activo.
- Los que aumenten el valor de la propiedad considerablemente.
- Las mejoras de importancia y significativas
- Los que aumentan la productividad de un activo
- La fusión de varios equipos en desuso a un solo equipo y que se dedique a producir bienes o servicios.

#### **7.3.2.35 De los egresos no capitalizables**

- Gastos de mantenimientos y lubricantes de un equipo
- Sustitución de partes gastadas como repuestos.
- Mantenimientos de pequeño valor
- Herramientas de pequeño valor
- Egresos que no aumenten el valor de la propiedad

### **7.4 Información y comunicación**

En esta parte la gerencia general y la administración asegura que los sistemas de información y comunicación permiten que los colaboradores capten e intercambien la información requerida para

desarrollar, gestionar y controlar las operaciones que se realizan en la empresa.

Cada una de las operaciones que se realizan en la empresa, están normadas y procedimentadas en este manual y cuenta con los formatos necesarios.

- a. La gerencia general es quien toma las decisiones y la administración ejecuta.
- b. La gerencia es la representante legal de la empresa y es el responsable de ejecutar con la administración.
- c. Las diferentes áreas sustantivas son las encargadas de las operaciones relacionadas con el acopio, producción y ventas; las áreas de apoyo son las administrativas encargadas de apoyar a las áreas sustantivas; las áreas sustantivas y de apoyo están bajo la subordinación de la administración.
- d. La empresa cuenta con diferentes sistemas entre los cuales se tienen definidos:
  - Sistema de administración del talento humano.
  - Sistema de planeación y presupuestación.
  - Sistema administrativo (inventario, ventas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar).
  - Sistema de contabilidad.

- e. Contabilidad procesa la información y prepara los estados financieros, los que son revisados por la gerencia y tesorería; y autorizados por la presidencia.
- f. La administración elabora informe de la ejecución presupuestaria y los presenta al gerente general
- g. La gerencia analiza los estados financieros y los informes de ejecución presupuestaria para la toma de decisión.

## **7.5 Supervisión**

- a. La supervisión es el último componente definido en este sistema de control el cual asegura que el sistema reaccione ágil y flexible de acuerdo con las circunstancias.
- b. Dada la interrelación y dinamismo que existente entre los diferentes componentes definidos, permite al gerente general estar claro que el sistema de control interno no es un proceso lineal en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.
- c. En el manual de funciones se definen las personas encargadas de ejecutar y supervisar cada una de las acciones y se describe las responsabilidades de éstos, sin embargo, es importante resaltar

que la supervisión es una función directa de la gerencia y de cada responsable de área.

- d. Como medidas de control y supervisión el área de contabilidad debe aplicar procedimientos de control de forma sorpresivas entre estos procedimientos se tienen: arqueos de caja y conteo físico de inventarios.
- e. De la misma forma el gerente general está facultado para aplicar procedimientos de control, que contribuyan a mantener un orden en la empresa.
- f. Es responsabilidad de la administración elaborar los términos de referencia para contratar servicios de auditorías, aprobados por la gerencia general.
- g. La gerencia en medida de lo posible debe asegurar se les haga auditoria a los estados financieros de cada periodo fiscal.

## **VIII. CONCLUSIONES**

Mediante la aplicación de las encuestas en la empresa LACTEOS EL TRIUNFO, nos dimos cuenta de las condiciones que se encuentra. A través del análisis y diagnóstico se determinó que es necesario fortalecer los controles sobre las operaciones, referentes a: segregación y asignación de funciones, así como de responsabilidades; y por ende la aplicación de los procedimientos administrativos.

Por lo tanto:

1. Se facilitó un manual de control interno basado en las políticas, normas y procedimientos para cada operación que se realiza en la empresa y permita al personal realizar las tareas de acuerdo a lo establecido para el cumplimiento de sus objetivos.
2. Se gestiono la aprobación del sistema de control Interno con la gerencia general de la empresa Lácteos el triunfo.
3. Capacitado al personal de la empresa sobre la implementación y contenido del Manual de Control Interno y su importancia y beneficios de darle seguimiento continuo por parte de la administración y sus colaboradores.
4. El cumplimiento del Manual de control interno evitara en la medida posible la presencia de errores o irregularidades con el manejo del

efectivo y mercancías, tales como: registros inadecuados o extemporáneos de los datos que se genera en las operaciones financieras de la entidad; diferencias en el efectivo, inventario y demás activos de la empresa.

5. El buen uso del manual de control interno ayudara a propiciar un ambiente de control que contribuya al bienestar moral de los empleados de la entidad.



## **IX. RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones principales presentamos las siguientes:

- a. Llevar a cabo la aplicación de todo lo descrito en el presente control interno, para mejorar los mecanismos de control en todas sus actividades de compra, transformación, inventarios y ventas.
- b. Tomando en cuenta que el presente manual de control interno sea aplicado sin excepción alguna, la gerencia debe difundir, promover, vigilar y dar seguimiento oportuno al fiel cumplimiento de que los lineamientos establecidos sean encaminados y cumplidos, para evitar deficiencias y debilidades en los procesos de la empresa.
- c. Una vez que el sistema de control interno esté operando, se requiere de un monitoreo sobre una base de pruebas para ver si los controles están operando como se planeó. En todo caso, consideramos que debería tomarse en cuenta el cumplimiento de este control en las evaluaciones al desempeño a cada uno de sus colaboradores, con el fin de comprometerlos a cumplir eficientemente, así como para realizar evaluaciones al mismo control e identificar si es necesario mejorarlo o actualizarlo.
- d. Además de la implementación del sistema de control interno propuesto en este proyecto, se hace necesario la implementación de otros instrumentos que coadyuven al mismo propósito, fortalecer lo más que se pueda a la empresa para lograr el mayor

nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas sus actividades mercantiles.

## **X. LISTA DE REFERENCIAS**

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua aprueba Código del Comercio, este decreto se publicó en la “Gaceta” No. 248 correspondiente al 30 de octubre de 1916.

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua aprueba Ley 822 y su reglamento (Decreto No. 01-2013. Aprobada el 15 de enero del 2013. Publicada en la Gaceta No. 12 del 22 de enero del 2013)

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua Ley N° 562 (2005) Código Tributario de la República de Nicaragua. Diario Oficial de la República de Nicaragua número 227, Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua Código del Trabajo, aprobado el 23 de noviembre de 1944, Publicado en la Gaceta No. 23 del 1 de febrero de 1945

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua ley 842, decreto ejecutivo no. 36-2013, aprobado el 10 de octubre del 2013 Publicado en la gaceta, diario oficial no 192 del 10 de octubre del 2013

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua ley 974 orgánica del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Decreto No. 40-94, aprobado el 13 de septiembre de 1994 publicado en la Gaceta No. 192 del 14 de octubre de 1994

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua ley de Seguridad Social No. 539, aprobada el 12 de mayo del 2005, publicada en la Gaceta No. 225 del 20 de noviembre del 2006.

Cepeda Alonso Gustavo (2000). Auditoría y control interno, McGraw-Hill Interamericana S.A., Américas, 46-41, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia.

Narváez Sánchez & Narváez Ruíz, (2012). *Contabilidad II*, Managua, Nicaragua, SERFOSA, Managua.

Mantilla B. Samuel Alberto, (2009) *Auditoría de información financiera*, Editorial Kimpres Ltda., Bogotá

## **XI. ANEXOS**

## ENTREVISTA ABIERTA

Somos Estudiantes de la Maestría en Contabilidad Pública y Auditoría de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), para culminar nuestros estudios estamos proponiendo la elaboración de un sistema de control interno para la empresa Lácteos El Triunfo, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas que serán de mucha utilidad para nuestro trabajo de fin de curso. La información obtenida se manejará de forma confidencial.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Cargo: **Gerencia**

1. ¿Existe un sistema de control interno de manera escrita en la empresa Lácteos El Triunfo?
2. En caso de que la respuesta de la pregunta anterior sea no, ¿a qué se debe?
3. ¿Considera importante que en la empresa Lácteos El Triunfo exista un control interno?
4. ¿Qué ventajas tendría para usted adoptar un sistema de control interno en Lácteos el Triunfo?
5. ¿De qué manera se controlan los recursos de la empresa Lácteos El Triunfo?
6. ¿Se revisa y se autorizan las operaciones que se realizan de forma mensual en la Empresa Lácteos El Triunfo?

7. ¿Se giran orientaciones a las áreas subordinadas sobre las formas de control de las diferentes actividades?
8. ¿Se desarrollan auditorias de manera frecuente en la empresa Lácteos El Triunfo?
9. ¿Se practica algún tipo de evaluación a los controles que se adoptan en la empresa?
10. ¿Usted confía en que los estados financieros son reales?

## ENTREVISTA ABIERTA

Somos Estudiantes de la Maestría en Contabilidad Pública y Auditoría de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), para culminar nuestros estudios estamos proponiendo la elaboración de un sistema de control interno para la empresa Lácteos El Triunfo, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas que serán de mucha utilidad para nuestro trabajo de fin de curso. La información obtenida se manejará de forma confidencial.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Cargo: **Administrador**

1. ¿Cuáles son las principales áreas de dirección de la empresa Lácteos El Triunfo?
2. ¿Existen manuales o políticas de control interno en la empresa Lácteos El Triunfo?
3. ¿Para usted como administrador cual es la importancia de que en la empresa Lácteos El Triunfo exista un control interno?
4. ¿De qué manera se mide el rendimiento de cada colaborador?
5. ¿Existe definido el manual de funciones y descriptor de cargo para cada colaborador?
6. ¿El personal es entrenado para poder desempeñar sus funciones y capacitado continuamente para mejorar su rendimiento?
7. ¿Qué tipo de comunicación existe entre el personal y administración?
8. ¿El personal cuenta con beneficios en la empresa Lácteos el Triunfo? ¿Cuáles?



9. ¿El personal que labora en Lácteos El Triunfo tiene la oportunidad de presentar sus quejas o sugerencias ante la Gerencia administrativa o RRHH?
10. ¿Cuáles son los informes que presenta cada área en cada jornada laboral?
11. ¿Usted como administrador solicita y revisa informes financieros de la Empresa Lácteos El Triunfo?
12. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para la emisión de Ck, realizar pagos, gastos varios, transporte y viáticos del personal?
13. ¿El personal tiene designado vehículo de la empresa Lácteos El Triunfo?
14. ¿Cómo evalúa usted el sistema de control que utiliza lácteos el Triunfo, para todas las áreas?

## ENTREVISTAS ABIERTAS

Somos Estudiantes de la Maestría en Contabilidad Pública y Auditoria de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), para culminar nuestros estudios estamos proponiendo la elaboración de un sistema de control interno para la empresa Lácteos El Triunfo, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas que serán de mucha utilidad para nuestro trabajo de fin de curso. La información obtenida se manejará de forma confidencial.

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Cargo: Contador**

1. ¿El personal del área de contabilidad ha sido capacitado en su área?
2. ¿Para usted como contador cual es la importancia de un control interno en la Empresa Lácteos El Triunfo?
3. ¿Qué área se encarga de revisarle y aprobarle las transacciones o gestiones de gastos?
4. ¿Conforme a que procedimiento o control se apega para someter a aprobación alguna operación contable?
5. ¿Qué soportes requiere para la debida autorización de un gasto?
6. ¿A la Empresa Lácteos el Triunfo se le han realizado auditorías?  
¿Y qué tipo de recomendaciones se les ha dado?
7. ¿Cuál ha sido el cumplimiento de las recomendaciones ante las auditorias anteriores?
8. ¿Cuál es la forma que utilizan para evaluar el control interno?
9. ¿Existe planes de actualización de control interno por parte del Gerente general?

10. ¿Qué tipo de sugerencias ha planteado como contador, con respecto a los controles internos de Lácteos el Triunfo?
11. ¿Por qué razones cree usted que la empresa cumple con los controles internos?
12. ¿Usted como contador que tipo de mejoras cree que deben incorporar o modificar en el control interno?
13. ¿El área de contabilidad realiza mensualmente informes contables, y estados financieros d forma mensual? ¿A quiénes se les presenta?
14. ¿Se proporciona información contable a los dueños de la empresa y en que periodicidad?
15. ¿Los libros contables (libro diario y libro mayor) se llevan actualizados? (se consideran desactualizados con más de 3 meses de retraso).
16. ¿La empresa Lácteos el Triunfo cuenta con un software de contabilidad y cumple con todos los requisitos conforme ley?
17. ¿Cada usuario cuenta con un manual de usuario del software contable?
18. ¿Qué tipo de retenciones realiza o le realizan a Lácteos el Triunfo?
19. ¿Quiénes son los encargados de elaborar y revisar la nómina?
20. ¿Se realizan los ajustes necesarios a la depreciación, cuentas incobrables, inventarios, pasivos y reservas para presentar saldos reales en los estados financieros al cierre de cada año?
21. ¿Se pagan en tiempo y forma las facturas de INSS e INATEC?

## ENTREVISTA ABIERTA

Somos Estudiantes de la Maestría en Contabilidad Pública y Auditoría de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), para culminar nuestros estudios estamos proponiendo la elaboración de un sistema de control interno para la empresa Lácteos El Triunfo, para lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas que serán de mucha utilidad para nuestro trabajo de fin de curso. La información obtenida se manejará de forma confidencial.

**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Cargo: Gerente de Producción.**

1. ¿Existen manuales de procedimientos en el área de producción?
2. ¿Cuál es el Proceso que se utiliza para la Supervisión en las áreas de elaboración de cada producto?
3. ¿Usted como Jefe de producción considera importante la adopción de un sistema de control interno?) ¿por qué?
4. ¿Cuál es el método o herramienta para controlar el inventario de productos?
5. ¿Cómo se controla las entradas y salidas de productos, así como el rendimiento?
6. ¿Cuál es el proceso controlar las pérdidas en la elaboración de productos?

Factura.

Empresa Lacteos el Triunfo				FÁCTURA DE CONTADO							
Domicilio:				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">FECHA</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Dia</th> <th style="width: 33%;">Mes</th> <th style="width: 33%;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Dia	Mes	Año			
Dia	Mes	Año									
TEL: <span style="float: right;">RUC:</span>											
DATOS DEL CLIENTE				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Pago en:</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Efectivo</th> <th style="width: 33%;">Cheque</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> </table>		Efectivo	Cheque				
Efectivo	Cheque										
Nombre:											
Domicilio:											
RUC:											
Teléfono:				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">T/C Oficial:</div>							
SERIE: M											
CANT.	U.M	DESCRIPCIÓN	P./UNIT.	IMPORTE \$	EQUIVALENTE C\$						
				-	-						
				-	-						
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">SUB TOTAL</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DESCUENTO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">IVA 15%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">TOTAL</div>			-	-							
			-								
			-	-							
			-	-							
IMP. ARCA, S.A. RUC J0310000095280. AIMP 03/0008/01/2015-3 O.T 6,359. 5B JT.N°0001-0250.9/15											
Recibi conforme			Entregue conforme								

Comprobante de Diario.

<p><b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</b> <b>Dirección,RUC,TELEFONO</b></p> <p><b>COMPROBANTE DE DIARIO</b></p>
--

Fecha:

No. Comprobante:

Concepto:

Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber
*****Sumas Iguales*****			0.00	0.00

Elaborado Por  
Contador

Revisado Por  
Administrador

Autorizado Por  
Gerente General

Tarjeta Auxiliar.

<div>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</div> <div>Dirección,RUC,TELEFONO</div> <div>TARJETA AUXILIAR DE PROVEEDORES</div> <div><div>Nombre del Proveedores:</div><div>Nº.RUC:</div><div>Dirección:</div><div><div>Teléfono:</div><div>Código:</div></div></div>						
FECHA	Nº DOC	BENEFICIARIO	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
TOTAL MOVIMIENTOS DEL MES						

Elaborado

Revisado

Autorizado

## Recibo de Pago.

EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO		
Dirección,Ruc,Telefono		
RECIBO DE PAGO		
_____,'_____,_____		
C\$ _____	US\$ _____	
Páguese a: _____		
La cantidad de: _____		
En concepto de: _____		
IMP.ARCA,S.A. RUC J0310000095280.AIMP 03/0008/01'2015-3 O.T 6,362. 5B JT.N°0001-0250.9/'15		
_____	_____	_____
Autorizado	Elaborado	Recibido



Comprobante de Egreso.

<b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</b> <b>Dirección,RUC,TELEFONO</b>
--

COMPROBANTE DE EGRESO

FECHA: _____	
MONTO C\$: _____	
PAGASE A: _____	
LA SUMA DE: _____	
FIRMA A CUENTA CORRIENTE	
FIRMA B	

No. Cta: \_\_\_\_\_ BANCO: \_\_\_\_\_

MONEDA \_\_\_\_\_ CHEQUE No. \_\_\_\_\_

Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber
*****Sumas Iguales*****			0.00	0.00

Elaborado Por  
Asistente

Revisado Por  
Contador

Autorizado Por  
Gerente General

Firma: \_\_\_\_\_  
Cédula: \_\_\_\_\_  
Nombre Recibe: \_\_\_\_\_

Constancia de Retención.

<b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</b> <b>Direccion,Ruc,Telefono</b>			
			<b>No. <u>0001</u></b>
<b>CONSTANCIA DE RETENCIÓN</b>			
<b>Hace constar que hizo retención a:</b> _____			
<b>RUC #:</b> _____			
<b>La cantidad de C\$:</b> _____			
<b>En concepto de:</b> _____			
<b>Cheque #:</b> _____		<b>Banco:</b> _____	<b>% Aplicado:</b> _____ <b>2%</b>
<b>Siuna</b> _____	<b>de</b> _____	<b>del</b> _____	
<b>Firma del Retenido</b>		<b>Firma y sello del retenedor</b>	
En base al artículo 57 de la Ley de Concertación Tributaria y el artículo 68 de su Reglamento			

IMP.ARCA,S.A. RUC J0310000095280.AIMP 03/0008/012015-3 O.T 6,363. 5B JT.Nº0001-0250.9/15

Retenciones IR.

**EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO**

***Dirección, Ruc, Telefono.***

***RETENCION RENTAS DEL TRABAJO, RETENCIONES IR A CUENTA E IVA CORRESPONDIENTE AL MES***

No. RUC	NOMBRE Y APELLIDOS/RAZON SOCIAL	No. de Documento	Descripción de pago	Fecha de emisión de Documentos	Valor sin impuestos	Valor RETENIDO	Código de Región
TOTAL					0	0	

Tarjeta de Control de Activos.

**EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO**  
**Dirección,RUC,TELEFONO.**

**TARJETA DE CONTROL DE ACTIVO FIJO**

DESCRIPCION DEL ACTIVO:

MEDIDAS:

EMPLEADO RESPONSABLE:

VALOR DE COMPRA:

METOD DEPREC:

CUENTA DE MAYOR:

MODELO:

COMPRADO A: \_\_\_\_\_

VALOR RESIDUAL: \_\_\_\_\_

SUB-CUENTA:

UBICACIÓN:

SERIE:

FECHA:

CK.#: \_\_\_\_\_ FACT.#: \_\_\_\_\_

VIDA UTIL ESTIMADA:

CÓDIGO DE INVENT:

FECHA	CANTIDAD	CONCEPTO	ACTIVO			DEPRECIACION ACUMULADA		
			DEBE	HABER	SALDO	DEBE	HABER	SALDO
SUB TOTAL				C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -

Informe Diario de caja y banco

EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO  
DIRECCION,RUC Y TELEFONO

Informe diario de caja y banco

Fecha:

Caja

Caja Nº 1

Totales en caja

Saldo anterior	Ingresos	Depósito	Saldo

Banco

Cuenta corriente Nº

Cuenta de Ahorro Nº

Totales en banco

Saldo anterior	Depósitos	Egresos	Saldo

Comentario:

Elaborado por

Revisado por

Detalle de caja y banco.

<div>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</div> <div>DIRECCION , RUC Y TELEFONO</div> <div>Detalle en caja y banco</div> <div>Fecha: <div></div></div> <div>Detalle de Ingreso a caja</div>				
Nº Factura	Nº ROC	A nombre	Descripción	Monto
Sub total recuperado durante el día				
Detalle de egreso de Banco				
CK Nº	Cuenta Nº	Beneficiario	Descripción	Monto
Totales				
<div>Elaborado por: <div></div></div> <div>Revisado y autorizado por <div></div></div>				

Vale provisional de caja chica.

EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO		
DIRECCION, RUC Y TELEFONO		
VALE PROVISIONAL DE CAJA CHICA.		
Fecha:		
A nombre de:		
La cantidad de C\$	En concepto de:	
Documentos adjuntos:		
Elaborado por	Recibido por	Autorizado por

Comprobante de Caja Chica.

EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO

DIRECCION, RUC Y TELEFONO

COMPROBANTE DE EGRESO DE CAJA CHICA

Fecha:

Pagado a:

La cantidad de C\$

En concepto de:

Documentos adjuntos:

CUENTA	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	DEBE	HABER

Elaborado por

Recibido por

Autorizado  
por



Ordenes de créditos.

<b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</b>	
<b>DIRECCION, RUC Y TELEFONO</b>	
<b>ORDEN DE COMBUSTIBLE</b>	
<div>Fecha:</div>	
Favor llenar tanque de: _____	
Vehiculo: _____	
Color: _____	
Placa: _____	
Lubricantes: _____	
Firma de Autorizado: _____	
<b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</b>	
<b>ORDEN DE CREDITO</b>	
<div>Fecha:</div>	
Casa Comercial: _____	
Decripcion: _____	
_____	
_____	
Firma de Autorizado: _____	

Acta de recepción.

<b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO</b>	
<b>(Indicar la Dirección, RUC, Teléfono y celular)</b>	
<b>ACTAS DE RECEPCION DE SERVICIOS</b>	
Fecha:	Hora:
Recibido de _____	
Del proveedor: _____	
Factura N° : _____.	
Recibido por	Entregado por
<b>Servicio Recibido:</b>	
Por este medio se hace constar que he recibido el servicio aquí descrito a entera satisfacción	
Recibido por:	Entregado por:

Comprobante de pago de viáticos.

EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO

DIRECCION, RUC Y TELEFONO

COMPROBANTE PARA PAGO DE VIATICOS

Fecha:

Nombre:

Cargo:

Destino:

Objetivos de la salida:

DETALLE DEL GASTO

FECHA	DESAYUNO	ALMUERZO	CENA	PASAJES	HOSPEDAJE	TOTAL
TOTALES						

Observaciones:

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Recibido por

 :

Cédula

 :

Fecha de pago

 :

Proformas.

EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO				
DIRECION, RUC Y TELEFONO				
<div>PROFORMA</div> <div>Fecha;_____</div> <div><div>Cliente:_____</div><div>Dirección:_____</div><div>Teléf:_____</div></div>				
Cant	Descripción	U/M	PU	Total
			Sub Total	
			Descuento	
			IVA	
			Total	
<div>Elaborar cheque a nombre de:</div>				

### Análisis de Precio.

**EMPRESA LACTEOS EL TRUNFO**  
**DIRECCION, RUC Y TELEFONO**

## ANALIS DE PRECIO

[illegible]

Orden de Compra.

<b>EMPRESA LACTEOS EL TRIUNFO DIRECCION, RUC Y TELEFONO</b>				
<b>ORDEN DE COMPRA</b>				
Proveedor: _____				
Direccion: _____				
Telefono: _____ Correo: _____				
				Fecha: _____
Cant	Descripción	U/M	PU	Total
			Sub Total	
			Descuento	
			IVA	
			Total	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div>Elaborado</div><div>Revizado</div><div>Autorizado</div></div>				

## **Instalaciones de la Empresa Lácteo El Triunfo.**



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Río San Juan. Nicaragua.

## **Equipos y utensilios**



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Río San Juan. Nicaragua.



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Río San Juan. Nicaragua.



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Río San Juan. Nicaragua



## Pasteurización:



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Río San Juan. Nicaragua

## Desuerado



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Río San Juan. Nicaragua

## Prensado



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Rio San Juan. Nicaragua.

[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo.



El Almendro, Rio San Juan. Nicaragua

## Proceso de coagulación de la leche



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Rio San Juan. Nicaragua.

## Escurrido de quesillo



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Rio San Juan. Nicaragua

## Proceso de Cocción



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Rio San Juan. Nicaragua

## Moldeo y pre – empaque



[Fotografía de Ruth Galeano]. (Comarca el Triunfo, 2018). Fotos Lácteos El Triunfo. El Almendro, Rio San Juan. Nicaragua

## **PRODUCTOS LACTEOS EL TRIUNFO**

### **MEDARDO EFRAIN RIVERA**

Km 259 Carretera a Nueva Guinea, Comarca El Triunfo. El Almendro, Rio

San Juan, Nicaragua

RUC: E3400000023341

Teléfonos: 86278866-86843651

## **PRESENTACIÓN**

Tomando en cuenta que la empresa Lácteos El Triunfo fue constituida en el año 2002 como persona natural, con el nombre Medardo Efraín Rivera, para dedicarse a la exportación de productos lácteos, quien por ser exportadora debe estar inscrita ante la Dirección General de Ingresos y obligados a tributar bajo el régimen general, además se tienen diferentes obligaciones con entidades reguladoras tales como: IPSA, DGI, DGA, MIFIC y CETREX, a quienes se le debe entregar información relacionada a las operaciones realizadas por la empresa, de manera que con el propósito de proporcionar información adecuada y oportuna se hace necesario diseñar e implementar un sistema de control interno, que permita cumplir con las obligaciones.

Así que, con objetivo de estandarizar los procesos, encaminar a la empresa con el logro de sus objetivos, proporciona información financiera confiable y cumplir con las leyes vinculadas con la empresa, Lácteos El Triunfo en uso de sus facultades, aprueba el presente **Manual de Control Interno**, el cual a partir de su

aprobación será de estricto cumplimiento para todos los colaboradores de la empresa.

El presente manual de control interno ha sido aprobado por la gerencia de Lácteos El Triunfo el día 16 del mes de mayo del año 2018.

Atentamente,

---

Diego Adolfo Flores Ortiz  
Gerente General  
Teléfonos: 86278866-86843651





**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS  
DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE  
URACCAN**

**AVAL DEL TUTOR**

El tutor/a: **Juan María Calero Barrera**, por medio del presente escrito otorga el Aval correspondiente para la presentación de:

- a. Protocolo ☐
  - b. Informe Final ☒
  - c. Artículo Técnico ☐
  - d. Monografía ☐
  - e. Otra forma de culminación (especifique): ☐
- 

A la investigación titulada: **Sistema de Control Interno para la Empresa Lácteos El Triunfo, Almendro. Río San Juan, Nicaragua** desarrollada las estudiantes:

- Lic. Ruth Donelia Galeano Calero
- Lic. Yadira Jorleny Mejía Urbina

De la maestría en: Contabilidad y Auditoría Pública

Nombre y apellido del Tutor: **Msc. Juan María Calero Barrera**

Firma: \_\_\_\_\_

Recinto: Nueva Guinea

Extensión: \_\_\_\_\_

Fecha: 25 de mayo 2018

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS DE LA  
COSTA CARIBE NICARAGUENSE**

**URACCAN**

**AVAL**

**CONSENTIMIENTO PREVIO, LIBRE E INFORMADO PARA  
INVESTIGAR Y PUBLICAR**

El Territorio/Comunidad/Empresa/Barrio \_\_\_\_\_  
del municipio de \_\_\_\_\_ por medio del presente  
escrito, otorga el consentimiento previo, libre e informado a URACCAN para que se  
realice \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ investigación \_\_\_\_\_ titulada:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, Con el objetivo de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, la cual se desarrollará del \_\_\_\_\_  
al \_\_\_\_\_. Información que será utilizada única y exclusivamente con  
fines académicos.

Las instancias correspondientes autorizan la publicación de los resultados de la  
investigación, previa validación de los resultados en la comunidad/organización.

Nombre y apellido del representante: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_